



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Malá

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Malá**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti a předložit návrhy vedoucí k jejímu zvýšení.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-2-7-1407-3.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Pearson Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-72-1-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0-92-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o. Teoretická část práce představuje pojmy spojené s problematikou spokojenosti zaměstnanců. Mezi zkoumané faktory jsou zahrnuty vzdělávání a rozvoj, odměňování, pracovní vztahy, informovanost, komunikace a samotná péče o zaměstnance. Cílem práce je zjistit míru spokojenosti zaměstnanců. Data budou získána pomocí dotazníkového šetření a na základě výsledků budou navrženy možné změny, vedoucí ke zvýšení pracovní spokojenosti.

Klíčová slova

komunikace, lidské zdroje, motivace, odměňování, pracovní spokojenost, vzdělávání a rozvoj

Abstract

The diploma thesis focuses on the issue of employee satisfaction in a selected company ABC s.r.o. The theoretical part of the work presents the concepts associated with the issue of employee satisfaction. Factors examined include training and development, remuneration, employment relationships, awareness, communication and employee care itself. The aim of the work is to determine the level of employee satisfaction. Data will be obtained using a questionnaire survey and based on the results, possible changes will be proposed, leading to increased job satisfaction.

Keywords

communication, human resources, motivation, remuneration, job satisfaction, education and development

Bibliografická citace

MALÁ, Tereza. *Analýza spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/132899>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva – ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 11. 5. 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady poskytované během vzniku této práce. Také bych chtěla poděkovat nejen personálnímu oddělení společnosti, ale všem spolupracujícím zaměstnancům společnosti, a samozřejmě těm, co věřili a podporovali mě. Děkuji.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORIETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.1.1 Plánování lidských zdrojů	14
1.2 SPOKOJENOST	15
1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	15
1.3.1 Faktory pracovní spokojenosti	19
1.3.2 Měření spokojenosti zaměstnanců	25
1.4 MOTIVACE A STIMULACE	27
1.4.1 Vnější a vnitřní motivace	31
1.4.2 Proces motivace	31
1.4.3 Zdroje motivace	32
1.5 PRACOVNÍ VÝKON.....	33
1.5.1 Vztah pracovního výkonu a pracovní spokojenosti	34
1.6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST, MOTIVACE A VÝKONNOST	36
1.7 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	36
1.7.1 Hodnotící metody pracovníků	39
1.7.2 Výsledky hodnocení pracovníků	39
1.8 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	39
1.8.1 Systém odměňování pracovníků	41
1.8.2 Typy systému odměňování	42
1.9 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ	43
1.9.1 Peněžní odměna	44
1.9.2 Nepeněžní odměny	45
1.9.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	47
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	51
2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	51
2.1.1 Portfolio společnosti	52

2.1.2	Organizační struktura.....	54
2.1.3	Obrat společnosti	55
2.2	CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU	55
2.2.1	Obsah a charakter práce jednotlivých oddělení	55
2.2.2	Faktory pracovní spokojenosti	60
2.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	63
2.3.1	Metodologie výzkumu	66
2.3.2	Výzkumná strategie	66
2.3.3	Analýza dat a výsledky výzkumu	67
2.3.4	Shrnutí a limity výzkumu	81
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	85
3.1	KOMPETENCE A KOMUNIKACE	85
3.1.1	Ekonomické zhodnocení.....	87
3.2	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	90
3.2.1	Ekonomické zhodnocení.....	91
3.3	FINANČNÍ OHODNOCENÍ A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	92
3.3.1	Ekonomické zhodnocení.....	101
	ZÁVĚR.....	104
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	107
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM GRAFŮ.....	117
	SEZNAM TABULEK	118
	SEZNAM PŘÍLOH	120

ÚVOD

Lidské zdroje jsou nejcennějším a nejdůležitějším kapitálem pro společnost, neboť právě zaměstnanci přispívají k dosahování cílů společnosti. Jádrem úspěšného chodu podniku jsou především spokojení zaměstnanci, bez kterých by žádná společnost nemohla fungovat. Organizace jsou nuceny zaměřit se na správnou motivaci, komunikaci, rozvoj a vzdělávání, efektivní odměňování, a to vše v rámci individuálního přístupu k jednotlivým zaměstnancům. Je důležité podotknout, že společnosti mnohdy opomíjejí názory svých zaměstnanců a dochází tak k podceňování závislosti mezi spokojeností a celkovým úspěchem společnosti na trhu. Pro úspěšné organizace mající přístup k řízení lidských zdrojů a motivaci pracovních složek, je měření spokojenosti zaměstnanců bráno jako standardní postoj a běžná součást pracovního výkonu.

Analyzovaná společnost začala psát svou historii před více než 30 lety a za tu dobu prošla velkou proměnou. Z malého podniku bez zaměstnanců se stala jedničkou na českém trhu průmyslových obalů, působící na B2B trzích. Společnost ABC s.r.o. je předním českým výrobcem a dodavatelem obalových materiálů a balících strojů nejen pro Českou republiku a pro země střední Evropy. Jejím cílem je vycházet zákazníkům vstříc v jejich požadavcích na spolehlivost, kvalitu dodávek a profesionální poradenský servis v oblasti obalových materiálů. K naplnění nejen těchto zmíněných cílů, je důležité, aby společnost správně formovala lidské zdroje a využívala kvalifikované, motivované a vzdělané pracovníky, měla fungující personální systém, jenž zabezpečuje lidské zdroje od A až do Z.

Hlavním záměrem práce je zanalyzovat současnou situaci vybrané společnosti. Na základě přání zaměstnavatele je zachován její profil v anonymitě, avšak pro výzkum to nehraje roli.

Práce je rozdělena do čtyř částí. První část zahrnuje teoretická východiska z odborné i časopisné literatury české i zahraniční. Slouží pro zmapování a shrnutí dostupných informací a poznatků týkajících se tématu spokojenosti zaměstnanců a vytvoření základny pro navazující analytickou část. Druhá kapitola, analytická, představuje vybraný výrobně-obchodní podnik ABC s.r.o. Součástí praktické části je dotazníkové šetření provedené ve společnosti, s cílem analyzovat současnou situaci. V praktické

části jsou prezentovány a interpretovány výsledky z provedeného průzkumu. V poslední třetí části práce, jsou formulovány vlastní návrhy na řešení problémů, zjištěných analýzou. Závěrem je shrnuta návrhová část, přispívající k řešení nedostatků. Součástí návrhové části jsou náklady na změny, které společnosti při případném zavedení vzniknou.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Současná ekonomická situace umožňuje pracovníkům volit a měnit své zaměstnání dle libosti. Většina organizací se snaží své zaměstnance udržet, proto je pro ně důležitá zpětná vazba od zaměstnanců. Poskytuje informace, které společnost může získat přímo diskuzí na pracovišti nebo nepřímo pomocí dotazníků.

Diplomová práce zkoumá současný stav spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o. Po četných konzultacích s personálním oddělením a vedením společnosti, probíhal výzkum mezi zaměstnanci nákupního, obchodního, ekonomického, marketingového a personálního oddělení. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost v současné době nevyužívá zpětné vazby, týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců, považuji tuto příležitost za přínosnou nejen pro samotné vedení společnosti.

Teoretické poznatky v oblasti pracovní spokojenosti vyústily, s ohledem na reálné potřeby výzkumu, ve formulaci cíle. Vzhledem k problematice práce, byla položena následující centrální výzkumná otázka:

„Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o.“

Hlavním cílem práce bylo zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. Dílčím cílem práce bylo zaměřit se na úzká místa, vyvstávající z dotazníkového šetření, a navrhnout možnosti zlepšující a zvyšující pracovní spokojenost ve společnosti.

S ohledem na cíl práce byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, konkrétně dotazníkové šetření. Sběr dat probíhal prostřednictvím online dotazníkového šetření. Online dotazník byl zvolen z důvodů časových (rychlé získání odpovědí), ale také s ohledem na hledisko zachování anonymity respondentů. Dalším důvodem výběru metody dotazníku byla současná aktuální situace, zapříčiněná šířením nemoci Covid 19, kdy nejsou povoleny návštěvy cizích osob na pracovišti.

Pro získání potřebných informací byl sestaven dotazník, uvedený v příloze 1 této práce. Dotazník měl za cíl zjistit spokojenost zaměstnanců s vnějšími i vnitřními faktory, ovlivňujícími jejich pracovní spokojenost. Zkoumané vnější faktory: pracovní kolektiv,

nadřazený pracovník, kariérní postup a růst, finanční ohodnocení, benefity a pracovní náplň. Vnitřní zkoumané faktory: věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka praxe ve vybrané společnosti neboli seniorita.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím online platformy Google Forms. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 1.3. 2021 do 31.3.2021.

Společnost k 31.12. 2020 zaměstnávala 199 zaměstnanců. Z toho 91 pracovníků je zaměstnáno na pozici dělník – tito se dále dělí na: skladník, řidič nebo zaměstnanec výroby. Pro účely výzkumu pracovní spokojenosti nebyli jmenovaní zaměstnanci osloveni, jelikož nemají přístup k firemnímu emailu. Celkem bylo distribuováno 108 dotazníků zaměstnancům ve vybraných úsecích společnosti. Vracených dotazníků bylo 89, z čehož 3 byly z důvodu neúplnosti vyplnění vyřazeny. Dotazníků vhodných pro následnou analýzu bylo 86.

Analýza získaných dat z dotazníků byla zpracována pomocí programu Microsoft Excel a popisné statistické analýzy. Výsledky byly interpretovány prostřednictvím tabulek, v některých případech i v grafickém zpracování. Celková míra pracovní spokojenosti a jednotlivé faktory spokojenosti byly zjišťovány pomocí průměrných skóre. Absolutní a relativní četnosti jednotlivých odpovědí jsou přiloženy do přílohy 3 této práce.

Na základě získaných dat z provedené analýzy byla následně zpracována doporučení, jež by vedla ke zlepšení stávající spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Návrhy na optimalizaci budou předány vedení společnosti.

1 TEORIETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce definuje pojmy řízení lidských zdrojů, pracovní spokojenosti, odměňování zaměstnanců a další úzce související s analyzovaným tématem.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů je mnoho. Armstrong (2007) uvádí, že lidské zdroje, pracovníci, jsou to nejcennější, co organizace vlastní, proto je velmi důležité umět je strategicky a logicky řídit. Pracovníci přispívají svojí prací k dosažení cílů organizace.

Dle Kocianové (2010) je cílem personálního řízení, pro dosahování cílů společnosti a vytváření předpokladu spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, nejvhodnější využívání potenciálů lidí a jejich pracovní síly včetně investic do nich vložených.

Řízení lidských zdrojů je vše související se zaměstnáváním lidí v organizacích. Patří sem činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost organizace, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů (získávání a výběr pracovníků), řízení pracovního výkonu a v neposlední řadě také odměňování zaměstnanců. Odměňováním zaměstnanců se rozumí, jak peněžní, tak nepeněžní formou. Celkové řízení lidských zdrojů má mezinárodní rozměry a je zabezpečováno prostřednictvím vnitřních personálních útvarů, personalistů a liniových manažerů společnosti. (Armstrong, 2015, s. 45)

V dnešní době pracovní trh prochází velkými změnami, což s sebou přináší i změny v požadavcích na pracovní sílu. Dle mého názoru je pracovní síla nejdůležitějším článkem podniku, neboť díky ní může společnost dosahovat stanovených cílů a plánovaných obrátů – ziskovosti. Z tohoto důvodu by si zaměstnavatele měli uvědomit, že je důležité si zaměstnanců vážit, poskytovat jim adekvátní pracovní podmínky, vzdělávat je a motivovat.

1.1.1 Plánování lidských zdrojů

Hroník (1999) uvádí zajímavý výrok, který zjednodušeně říká, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě schopné, perspektivní a ochotné lidi,

kterí se vyplatí a budou loajální odvádět zadávanou práci. Ale naopak Armstrong (2008) uvádí, že i když jsou lidské zdroje nejdůležitější součástí podniku, tvořící hodnotu, nesmíme zapomínat na to ostatní, jako jsou materiální a finanční zdroje, jelikož hlavním úkolem je docílit požadovaných výsledků při nejlepším využití všech dostupných zdrojů.

1.2 Spokojenost

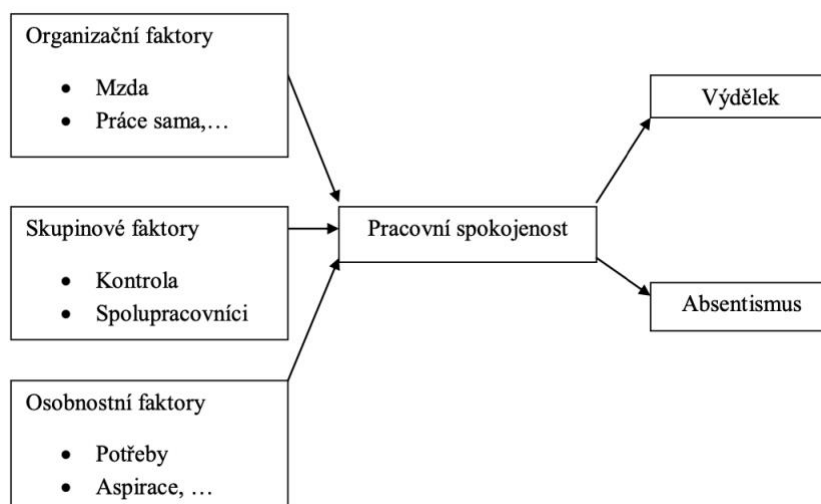
Obecně spokojenost člověka vyjadřuje vyrovnanost s životními událostmi a okolnostmi. (Kociánová, 2010, s. 34)

Spokojenost je relativní a subjektivní, je založena na pocitech a je velmi obtížně měřitelná. Záleží na vnímání osob, jak moc bylo uspokojeno jejich očekávání. (Půček, 2005, s. 8)

Směřování ke spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost s prací jsou dnes pokládány za velmi důležité. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.61)

1.3 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost je v psychologii, i přes jeho poměrně časté užívání, chápán rozdílně. Kauzální vztahy k pracovní spokojenosti jsou znázorněny v jednoduchém schématu.



Obrázek 1: Vztahy k pojmu pracovní spokojenosti
(Zdroj: Nakonečný, 2005)

V rámci vymezení pojmu rozlišují autoři dvě výrazné tendence. Někteří zdůrazňují afektivní složku pracovní spokojenosti, jiní propagují spokojenost jako souhrnný postoj. Častá je i kombinace zmíněných úhlů pohledu. (Kollárik, 1986)

Důraz na emocionální stavy související s potřebami a jejich uspokojováním na pracovišti vyzdvihuje například Locke (1976, in Kollárik 1986, in Brief & Weiss, 2002). Definuje afektivní složku pracovní spokojenosti jako pozitivní emocionální stav, který je výsledkem vlastních pracovních zkušeností.

Druhým přístupem k pracovní spokojenosti je souhrnný postoj. Na jeho formování se podílí částečný postoj k jednotlivým hlediskům práce. Takto je pracovní spokojenost definována například Rüsslem (1960, in Kollárik, 1986). Autor chápe pracovní spokojenost jako souhrn různých postojů, které jedinec k práci má.

Kollárik (1986) dále zmiňuje odlišné možnosti pojetí pracovní spokojenosti. Rozlišuje spokojenost s prací a spokojenost v práci.

- **Spokojenost v práci** – širší pojem vztahující se k obecnějším podmínkám (například podmínky vyplývající z fungování organizace) a podmínkám jedince (hodnoty, potřeby). Toto pojetí převažuje.
- **Spokojenost s prací** – obsahově užší pojem, spojený s konkrétním výkonem činnosti (fyzické a psychické nároky), pracovním režimem, ohodnocením apod.

S pojmem „pracovní spokojenost“ úzce souvisí i pojem „quality of work life“ neboli „kvalita pracovního života“ či uspokojení z práce. (Bodek, 2003)

Jak popisuje Bodek (2003) quality of worklife je pro každé pracoviště zásadní. Organizace, které se zaměřují na zajištění nejlepší možné kvality práce, mají pravděpodobně náskok před ostatními. Tento přístup je důležité udržet či dokonce zlepšovat. Kvalita pracovního života, pojem převzatý z cizojazyčné literatury, souvisí právě s pracovní spokojeností. Kvalita pracovního života je spjata se spokojeností, podmínkami práce, pracovním prostředím, odměnou za vykonanou práci, nadřizenými, spolupracovníky a prací samotnou. Pracovní spokojenost by měla viditelně ovlivňovat efektivitu celkového výkonu společnosti.

Vedle toho Armstrong (2015) uvádí, že spokojenost s prací se týká pocitů a postojů, které mají lidé ve vztahu ke své práci. Zatímco Kociánová (2010) mluví o tom, že pracovní spokojenost je spojená s celkovou životní spokojeností. I přes to, že význam práce je pro každého jedince rozdílný. Pro velkou skupinu lidí je práce jedním z nejdůležitějších aspektů života. Je pravděpodobnější, že člověk často promítá svoji životní spokojenost do pracovní spokojenosti nežli naopak.

Pracovní spokojenost se řadí mezi důležité aspekty při řízení organizace. Obecně platí čím spokojenější pracovník je, tím efektivnější pracovní výkony podává. Mohou ji ovlivnit různé očekávání a cíle, na druhé straně pozitivní události. (Kociánová, 2010)

Výzkum N. Schmitta a E. D. Pulakose (1985) poukázal na signifikantní závislost mezi pracovní a životní spokojeností. Právě tyto autoři spekulují, že životní spokojenost vzniká jako následek hodnocení životní situace, vycházející ze stabilních osobnostních charakteristik. Podobně člověk klasifikuje i pracovní spokojenost. L. Diaz-Serrano a J. A. Cabral Vieira (2005) podporují tuto úvahu, že životní spokojenost předurčuje tu pracovní. Nakonečný (2005) oponuje argumentem, že závislost je sice statisticky prokázána, ale nemusí být tak silná. Lidé jsou různí a mohou se lišit v oblasti životní spokojenosti. Zastávají různé hodnoty, například kariérní či rodinné založení. Právě v případě rodinného typu člověka může být vztah mezi životní a pracovní spokojeností pouze slabý.

Provazník a Komárková (2004) uvádějí, že pracovní spokojenost může být posuzována i ze strany zaměstnanců z pohledu spokojenosti s pracovními podmínkami. Zde je pracovní spokojenost vnímána jako kritérium hodnocení politiky organizace a předpokladem je existující přímá úměra mezi pracovní spokojeností a péčí o zaměstnance. Pak tedy platí „*Čím větší spokojenost, tím lépe se podnik o své zaměstnance stará.*“

Na druhé straně jiní autoři o spokojenosti hovoří jako o „*podmínce pro efektivní využívání pracovní síly*“ (Provazník & Komárková, 2004, s. 83)

Uvedené významy pracovní spokojenosti se od sebe liší a promítají se do kvality pracovního výkonu. Různá pojetí pracovní spokojenosti jsou znázorněna na následujícím obrázku. (Provazník & Komárková, 2004, s. 83)

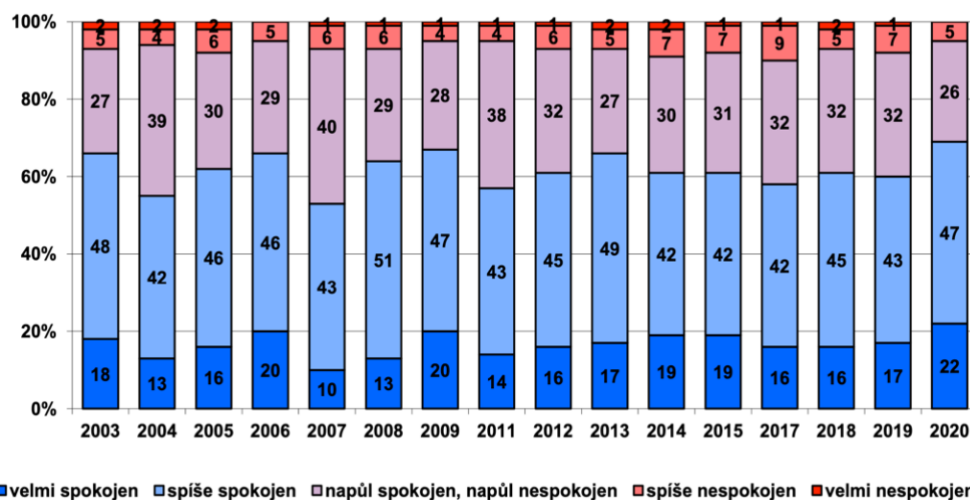
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
představuje		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil ("Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!")	demobilizaci pracovních sil ("Mně to stačí, co bych se snažil!")

Obrázek 2: Klasifikace pojmu pracovní spokojenost
(Zdroj: Provazník, Komárková, 2004, s. 84)

Z předchozího textu vyplývá, jak je pojem pracovní spokojenosti v literatuře různorodě představován. Pro účely diplomové práce je pracovní spokojenost vnímána jako subjektivní názor jedince, nabývající různých hodnot od výrazné nespokojenosti po naprostou spokojenost, přičemž tyto emocionální stavy jsou výsledkem subjektivních pocitů jedinců na základě hodnocení vykonávané práce a dalších možných proměnných.

Průzkumem provedeným CVVM¹ v červenci roku 2020 bylo zjištěno, že v České republice je výrazná většina dotázaných respondentů (69 %) spokojena se svým stávajícím zaměstnáním. Nespokojených zaměstnanců je dlouhodobě menšina, aktuálně pouhých 5 % odpovídajících respondentů. (CVVM, 2020)

¹ CVVM – Centrum pro výzkum veřejného mínění



Graf 1: Spokojenost se zaměstnáním v roce 2020 (v %) (Zdroj: CVVM SOÚ² AV³ ČR, červenec 2020, 563 respondentů starších 15 let, osobní rozhovory)

1.3.1 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost souvisí s velkým množstvím faktorů, které na ni mají podstatný vliv. Míra a síla ovlivnění je však značně diskutována. Toto téma tvoří náměty pro studie, jejichž výsledky nejsou vždy shodné.

Štikar (2003) dělí faktory pracovní spokojenosti na vnitřní a vnější.

Vnitřní faktory jsou dle autora vázané na určitou osobnost člověka a týkají se samotné pracovní činnosti. Tyto činitele jsou zaměstnavatelem těžko ovlivnitelné a mají velmi individuální charakter. Řadíme sem například věk, pohlaví, vzdělání, senioritu, osobnost jedince, rodinný stav. (Štikar, 2003)

Věk

Jurovský (1980) studoval pracovní spokojenost v závislosti s věkem respondentů a došel k závěru, že více nespokojeni jsou nejmladší zaměstnanci, ti starší naopak vykazují vyšší míru spokojenosti. Toto však může být ovlivněno i sociálním statusem – čím menší status, tím menší zodpovědnost a odměna. Na tuto problematiku se blíže zaměřil Zeitz (1990), studoval míru korelace mezi věkem a pracovní spokojeností u tří skupin. Skupiny měly různé úrovně sociálního statusu (nízká, střední a vysoká). Studie

² SOÚ – Sociologický ústav

³ AV – Akademie věd

neprokázala žádnou spojitost mezi věkem a pracovní spokojeností. Spokojenost byla ovlivněna pouze úrovní sociálního statusu.

Pohlaví

Vliv pohlaví na pracovní spokojenost je stejně jako věk pracovníka sporný. Závěry výzkumů přináší různorodé výsledky. Linz a Semykina (2012) analyzovali odpovědi 9 400 respondentů s výsledkem, kde ženy a nadřazení mají tendence k vyšší pracovní spokojenosti. Podobný výzkum provedl tým Roelena (2008) a zde došli k závěru, že mezi spokojeností u mužů a žen není žádný signifikantní rozdíl. Výsledky výzkumů nejsou jednotné a potvrzují fakt, že se jedná o vysoce individuální náhled na věc.

Výzkum CVVM provedený v červenci roku 2020 neprokazuje žádné statisticky významné rozdíly z pohledu vlivu věku a pohlaví na pracovní spokojenost u respondentů České republiky. (CVVM, 2020)

Vzdělání

Jurovský (1980) potvrdil, že dosažené vzdělání se v pracovní spokojenosti neodráží přímo. Jedná se pouze o skutečnost, že právě vyšší dosažené vzdělání umožňuje získat různorodější pracovní pozice. Kollárik (2002) vysvětluje tento stav tím, že čím více úsilí a vědomostí jedinec do práce vloží, tím společensky vyšší postavení získá a s tím je spojená míra celkové pracovní spokojenosti.

Podíl spokojených zaměstnanců roste spolu se stupněm dosaženého vzdělání, tento fakt se projevil ve výzkumu CVVM v červenci v roce 2020. Zároveň roste spokojenost pracovníků se zlepšujícím se subjektivním hodnocením životní úrovně domácnosti a čistým osobním příjmem. (CVVM, 2020)

Seniorita

Seniorita neboli délka působení v dané organizaci je dalším činitelem, který může ovlivňovat spokojenost zaměstnance. (Jurovský, 1980)

Výsledky výzkumů naznačují, že vliv délky praxe ve společnosti má vliv na spokojenost pracovníka. Čím déle zaměstnanec ve společnosti působí, tím více je spokojen. (Jurovský, 1980)

Osobnostní faktory

Furnham a kol. (2002) provedli dvě studie vztahu mezi osobnostními rysy a aspekty pracovní spokojenosti, které navazovali na studie z roku 1999 od stejných autorů. První studie oslovila respondenty ucházející se o práci, kdy výsledky byly v souladu s uvedenými v Furnham et al. (1999). Extroverti se zdají být citlivější na motivační aspekty práce, jako je chvála a uznání za jejich příspěvky. Tento výsledek má smysl v kontextu Grayovy teorie (1982), která předpovídá, že extroverti budou reagovat na odměny, zatímco introverti budou reagovat na trest. Ale zároveň existuje spousta důkazů, naznačujících, že extroverti by si vysoce cenili určitých vnějších aspektů v zaměstnání, jako jsou například příležitosti k interakci s ostatními, vyšší mzdy a výhody. (Eysenck, 1985; Furnham & Heaven, 1999) Druhá část studie posuzovala, jak jsou respondenti spokojeni na své skutečné pracovní pozici. Zajímavé je, že Salgado (1997) zjistil, že svědomitost (projev silného smyslu pro účel, povinnost a vytrvalost) byla nejlépe hodnoceným osobním faktorem pracovního výkonu z údajů nashromážděných v Evropě. Dřívější, Barrick and Mount (1991) přezkoumalo 117 studií a zjistilo, že svědomitost byla silným prediktorem odborné způsobilosti a výkonu práce v celé řadě profesních skupin. Zdá se tedy, že tento osobnostní rys je silným prediktorem pracovní spokojenosti.

Vnější faktory popisovány jako okolnosti nezávislé na jedinci, ale na druhou stranu úzce spjaté s pracovním prostředím. Mezi vnější faktory dle autora řadíme především pracovní náplň a charakteristiku práce, finanční ohodnocení, pracovní perspektivu spojenou s pracovním postupem a růstem, vliv nadřízeného pracovníka, pracovní kolektiv, podmínky práce a identifikaci s organizací. (Pauknerová, 2012, Štikar, 2003, Kollárik, 1986)

Obecně lze říci, že se jedná o faktory ovlivňující celkovou spokojenost člověka v zaměstnání. Pracovně velmi vytížený jedinec, neadekvátně ohodnocený, bude méně spokojený, než člověk s menším pracovním nasazením a vyšším finančním ohodnocením.

Obsah a charakter práce

Obsah a charakter práce jsou významnými faktory pro spokojenost lidí. Pracovní spokojenost se projeví spíše ve společnosti, která dává pracovníkům možnost seberealizace, tvůrčí uplatnění a sebeprosazení. Méně spokojení jsou naopak pracovníci, pracující v málo atraktivních, špinavých a velmi těžkých podmínkách. (Pauknerová, 2012, s. 181)

Toto tvrzení potvrzuje výzkum realizovaný Centrem pro výzkum veřejného mínění v České republice v červenci 2020. Výzkumu se zúčastnilo 563 aktivních osob starších 15 let. Z výsledků vyplývá, že mnohem spokojenější jsou osoby pracující samostatně jako živnostníci či podnikatelé než osoby, které mají pracovněprávní vztah se společnostmi. (CVVM, 2020)

Mzdové ohodnocení

U finančního hodnocení mnohdy nehraje roli výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Finanční odměny mohou působit negativně jako faktor spokojenosti zejména z důvodu srovnávání mezi zaměstnanci a jimi vnímané nespravedlnosti. Často se také vyskytují nespokojení pracovníci, kteří jsou nespokojeni s příliš vysokou mzdou za jejich pracovní výkony. V podmínkách organizací nemívají vždy vztahy mezi mzdou a vykonávanou prací přímou úměru. (Pauknerová, 2012, s. 181)

Motivační síla finančního faktoru plyne převážně ze skutečnosti, že peníze jsou odrazovým můstkem k mnoha cílům. Jsou přímo či nepřímo spojovány s řadou potřeb. Jestliže je příjem stálý, uspokojuje potřebu bezpečí a přežití zároveň však může poskytovat dobrý pocit z postavení, prestiže, uznání či zvyšovat sebevědomí jedince. Lidé chtějí peníze a potřebují je, což je jejich pozitivní vliv a dále jsou důkazem pozitivního hodnocení a ocenění. Takovýto systém motivace by měl být spravedlivě a dobře nastaven, jinak může odměňovaného naopak demotivovat. (Wagnerová, 2011)

V červenci 2020 provedlo CVVM výzkum spokojenosti zaměstnanců ve svém zaměstnání, kde součástí byla i otázka ohledně jejich hodnocení. Nadpoloviční většina (55 %) respondentů je nespokojena se svým měsíčním příjmem a je přesvědčena, že dostává méně, než si zaslouží, 43 % pracovníků dostává, dle jejich názoru, to, co si

zaslouží a minimum respondentů (1 %) je přesvědčeno, že dostává více než si zaslouží. (CVVM, 2020)

Pracovní postup a růst

Kariérní růst lze považovat za významný faktor pracovní spokojenosti. Mnozí zaměstnavatelé na tento fakt spoléhají a využívají ho jako jeden z benefitů na lákání nových uchazečů o zaměstnání. Možnost kariérního postupu vzbuzuje pocit jistoty a pozitivních vyhlídek. Hrozí ale spojitost s určitou neohraničeností pracovní perspektivy a tím i pracovní nejistota, což může mít paradoxně negativní vliv na pracovní spokojenost. (Pauknerová, 2012, s. 183)

Výzkum, Marinucci et al (2013), který byl proveden mezi 224 lékařskými laboratorními odborníky prokázal, že absence možnosti profesionálního růstu byla jedním z důvodů odchodu z jejich předchozích zaměstnání. U necelých 90 % respondentů se prokázalo, že právě možnost pracovního postupu je nejdůležitějším faktorem pracovní spokojenosti v jejich současném zaměstnání.

Jak uvádí Provazník & Komárková (2004) s kariérním růstem souvisí také rozvoj osobnosti zaměstnanců, vedoucí mimo jiné k podněcování kvality odvedené práce a tvořivosti pracovníků. Může se jednat například o kvalifikační kurzy, podnikové vzdělávací aktivity a podobné.

Pracovní kolektiv

Práce s kolegy se dá považovat, ve většině profesí, za nezbytnou. V roce 2020 provedlo CVVM výzkum, kde z odpovědí respondentů vyplývá, že více než tři čtvrtiny (78 %) pracujících jsou vztahy na pracovišti hodnoceny kladně a 46 % pracujících vnímá kolegiální bez zvláštní osobní blízkosti. (CVVM, 2020)

Vztahy na pracovišti jsou důležité také proto, že zde dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Autor k nim řadí zejména: (Hořejšová, 2012, s. 25)

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat a být ovládán,
- potřeba být přijímán, akceptován, být přijat do určité skupiny,

- potřeba nalézat osoby blízké hodnotové orientaci jedince.

Jak souvisí kolegiální prostředí s celkovou pracovní spokojeností však není zcela jasné. Výsledky řady výzkumů se přiklání k variantě, kde tento faktor nehraje příliš velkou roli. (Larrabee & kol., 2003, Sousa-Poza 2000)

Naopak například Bond & kol. (2004) zjistili z výsledků studie, že pracovní spokojenost vysoce koreluje s pracovním kolektivem. Pravděpodobně zde bude vstupovat nejen pracovní pozice, ale také každý jedinec a jeho osobnost a je jim přiřkládána různá váha pro zjištění celkové spokojenosti v zaměstnání.

Identifikace s prací a organizací

Identifikace s prací znamená, že osoba přijala práci jako nedílnou součást svého života. Vztah člověka k podniku má řadu aspektů a je vymezován různým způsobem. Kladná identifikace s prací je důležitá pro dobrou image společnosti. (Bedrnová & Nový, 2002 in Vysekalová, 2009, s. 86)

Jakmile se člověk ztotožní se svojí prací, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon se dlouhodobě zlepší a zefektivní, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. (Vysekalová, 2009, s. 86)

Ztotožnění člověka s podnikem vyjadřuje jeho uvažování o práci jako o součásti osobní charakteristiky. (Vysekalová, 2009, s. 86)

Existuje řada výzkumů zabývajících se celkovou spokojeností člověka a loajalitou vůči zaměstnavateli. Některé výsledky dokazují, že ztotožnění pracovníci považují práci za zdroj jistoty, potěšení a pociťují hrdost. Jiní zaměstnanci považují práci za rutinu a spojují si práci se stresem. (studie Barometr, in Vysekalová, 2009, s. 87)

Mezi vnější faktory lze dále zařadit například úroveň péče o zaměstnance.

Úroveň péče o zaměstnance

V České republice lze péči charakterizovat jednoduše – péče povinná, smluvní a dobrovolná. Povinná péče je stanovena zákony a předpisy. Jedná se zejména o vytváření pracovního prostředí tak, aby odpovídalo platným normám, pracovní doba dle zákoníku práce a zabezpečení pracoviště pro ochranu zdraví při práci. Smluvní péče úzce souvisí

s dobrovolnou, jakmile jsou položky uvedené v kolektivní smlouvě, uzavřené uvnitř podniku, jsou závazné. Zde se bavíme například o mimopracovních aktivitách, příspěvcích zaměstnavatele na relaxační programy, cestovní poukazy atp. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

1.3.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Dle Armstronga (2007) je důležité pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Existují čtyři metody měření spokojenosti. Jedná se o využití dotazníků, strukturovaných rozhovorů, kombinaci dotazníků a rozhovorů a diskuzních skupin. Výrost a Slaměník (1998) doplňují metody pro zjištění pracovní spokojenosti o metodu kritických událostí a metodu zjišťování tendencí k činům.

V současné době jsou nejpoužívanější metodou právě dotazníky. Je důležité respektovat určité zásady, mezi které patří například stavba dotazníku nebo metody jejich vyhodnocování. Dotazníky by měly být aplikovatelné na různé pracovní pozice, citlivé na postoje jedinců. Měly by sloužit jako spolehlivý a stručný ukazatel celkové spokojenosti zaměstnance. (Kollárik a Sollarová, 2004, s. 204)

V rámci měření spokojenosti pracovníků je pozornost zaměřená jak na celkovou spokojenost se zaměstnáním, tak dílčím stránkám spokojenosti. (Pauknerová, 2012, s. 184)

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním dat něčeho, co se právě děje nebo již proběhlo. Cílem je sesbírat konkrétní data a znaky, které jsou vykazovány velkou částí skupiny. Velikost zkoumaného vzorku by měla být, pro zjištění kvalitních pravděpodobných výstupů, dostačující. Data jsou následně vyhodnocována pomocí matematicko-statistických metod. Tento typ výzkumu bývá nejčastěji využíván k testování hypotéz. (Roubal a kol., 2014, s. 20; Paulovčáková, 2015, s. 25; Kozel a kol. 2011, s. 159)

Dotazník

Dotazník patří mezi nejvyužívanější metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Výhodou je anonymita respondenta. Mnohdy nemá zaměstnanec odvahu sdělit

nadřazenému při osobním pohovoru, co je podle něj špatně. Za další výhodu lze považovat různorodost – zaměstnavatel či personální oddělení může dotazník vytvořit přesně na míru pro jednotlivá oddělení či dokonce přímo pro konkrétního zaměstnance. Existuje však i nevýhoda, spočívající ve formě položených otázek. Respondent nemusí otázce porozumět nebo nabídnuté odpovědi nebudou dostatečně výstižné.

Provazník (2002) popisuje dotazníky jako rozčleněné bloky zaměřené tematicky na jednotlivá hlediska práce. Výsledky napomáhají zjistit informace, které jsou zaměstnavatelem v tu danou chvíli požadované například vztah k profesi, spokojenost s jednotlivými složkami odměňování, spokojenost s pracovním prostředím apod.

Dle Pauknerové (2012) je při využití metody dotazníku vhodné zvolit čtyřstupňovou škálu, a to z důvodu zamezení tzv. „normálního rozložení“, které charakterizuje střední hodnota. Cílem je získat vyhraněné pozitivní či negativní odpovědi a na jejich základě dále ověřovat převažující trend pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků v určité společnosti.

Autoři Fields (2002) a Kollárik (2002) zmiňují nejznámější dotazníky týkající se právě pracovní spokojenosti:

- Minnesota Satisfaction Questionnaire
 - Složený ze 150 položek hodnotících spokojenost s pracovními faktory, respondent má na výběr z pěti bodové škály
- Jobb Satisfaction Scale
 - Dotazník založený na Herzbergově modelu, kde se hodnotí jednotlivé aspekty pracoviště za pomoci různých stupnic
- Porter`s Need Satisfaction Questionnaire
 - Zaměřený zejména na vedoucí pracovníky
- Brayfield-Rothe Job Satisfaction Blank
 - Dotazník sestavený speciálně na vyjádření postoje jednotlivých pracovníků, obsahuje 18 výroků o povolání
- General Motor Faces Scale
 - Osobitý dotazník, založený na výrazech ve tváři, čímž se vyjadřuje míra spokojenosti či nespokojenosti

- Job Dimension Inventory
 - Dotazník měřící pět hledisek uspokojení z práce – výkon, dozor nadřízeného a spolupracovníků, plat a kariérní růst
- Škála OAZ
 - Zaměřená na zjištění stupně osobní vyrovnanosti jednotlivce se zaměstnáním a jeho pracovní pozicí
- Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit
 - Obsahuje celkem 37 položek hodnocených 5stupňovou škálou
 - Obecně sleduje celkovou pracovní spokojenost

Autoři Fahrenberg, Myrtek, Schumacher & Brähler (2001) doporučují k měření spokojenosti zaměstnanců využít dotazník životní spokojenosti.

Každá společnost může a nemusí čerpat inspiraci z již vytvořených dotazníků pracovní spokojenosti. Je jen na vedení společnosti, jaké informace potřebuje v danou chvíli získat a jak s nimi následně naloží.

1.4 Motivace a stimulace

Slovo motivace vzniklo z latinského *movere* neboli pohybovat, hýbat. (Adair, 2004, s. 14)

Motivační stránka je v dnešní době velmi skloňovaným pojmem, zejména, co se finančního ohodnocení týče. Většina potenciálních uchazečů sdělí své požadavky, za kterých je ochotna vykonávat danou práci. Přistoupí-li zaměstnavatel na podmínky zaměstnance, je tato skutečnost dostatečně motivující pro jeho další výkony.

Existuje mnoho definic pojmu motivace. Například Armstrong (2007) definoval motivaci jako „*cílově orientované chování*.“ Nakonečný (1996) popisuje motivaci jako proces, který zvyšuje nebo snižuje aktivitu člověka. Z daleka ne poslední příklad definice motivace přináší Plháková (2004), která píše, že motivace je souhrn motivů – sil, které organizují chování a prožívání s cílem změnit neuspokojující situaci nebo naopak dosáhnout něčeho pozitivního. (Plháková, 2004, s. 319)

Armstrong (2007, in Horváthová & kol., 2016) tvrdí, že všechny společnosti by se měli zajímat o to, co je třeba udělat pro trvalý vysoký výkon pracovníků. Co to

pro společnost znamená? Věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pracovníků pomocí odměňování, vedení, vykonávané práce a podmínkám ve společnosti. Právě tyto zmíněné vhodné způsoby motivace jsou faktory, ovlivňující chování a výkon pracovníků. (Horváthová & kol., 2016, s. 21)

Organizace přijme určitý model chování sociálního systému, který se následně odráží v personální politice. Z této nastavené politiky následně vychází model pracovního chování, který je realizován například formou motivačního programu organizace. A právě tímto způsobem společnost motivuje zaměstnance. (Štikar, 1996)

Motivy určují směr a intenzitu lidského jednání. Na pracovišti se mohou vyskytovat lidé, preferující sociální motivy, ti vytvářejí na pracovišti příjemné a společenské prostředí, ale někdy se nemusejí soustředit na výkon. Ambiciózní lidé, motivovaní zejména postavením, usilují o výsledky, avšak ztrácejí smysl pro lidskost a snaží se dosáhnout výsledků stůj co stůj, taková skupina lidí intrikuje a podlézá nadřízeným. Jedinec, který je motivován především jistotou, podává stabilní a spolehlivý výkon, ale snaží se vyhýbat problémovým situacím a mnohdy i rozhodování. (Bělohlávek, 2012, s. 15)

Stimulace se dle Bedrnové (1999) vymezuje jako soubor vnějších podnětů a pobídek, mající určitým směrem pracovníka usměrnit a působit na jeho motivaci. I Růžička (1992) popisuje stimulaci podobně jako Bedrnová. Dle něj se jedná o ovlivňování chování jedince a působení na jeho motivaci. Autoři se shodují, že rozdíl mezi motivací a stimulací je především to, že motivace představuje vnitřní pobídky, zatímco stimulace jsou vnější.

Stimuly jsou zaměřeny na budoucnost, zatímco například odměny jsou zaměřeny spíše na minulost. (Armstrong, 2001, s. 606)

Plamínek (2010) popisuje devět obecných doporučujících motivačních pravidel pro zaměstnavatele:

1. Motivace není jedinou cestou k ovlivňování lidí

Pravidlo poukazující na rozdílnost mezi motivací a stimulací. Při motivaci jsou úkoly plněny na základě vnitřních podnětů a vnější podněty jsou využívány při stimulaci,

přičemž není vyloučené, že by se podněty nemohly navzájem ovlivňovat, posilovat se a společně působit. Nevýhodou stimulace je fakt, že přestává fungovat, jakmile začnou působit stimuly. Stimulace je dle autora jednodušší alternativa motivace a je vhodné ji využívat při práci, kde není vyžadována neustálá kontrola a není nutný samostatný výkon. (Plamínek, 2010, s. 40)

2. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem

Jedná se o to, že každý člověk je jiný a jestliže dostane úkol, se kterým se neztotožňuje nemusí mít chuť danou práci vykonat. Na to, aby člověk zadanou práci odvedl dle představ musí vedoucí pracovník využít právě stimulaci. Je-li to možné je vhodné přizpůsobit úkol právě člověku. Jádrem věci je to, že obsah práce se nezmění, ale forma, jakou bude úkol zadán bude pro daného jedince příjemnější. Zvolení vhodné stimulace se skrývá nejen v tónu řeči, zvolení vhodných slov, ale také je důležitá řeč těla, která prozradí více než si člověk dokáže představit. (Plamínek, 2010, s. 40)

3. Lidé musí být spokojeni alespoň částečně

V práci musí existovat nějaká oblast, která člověka baví. Pokud tato část existuje je pravděpodobné, že se jedinec smíří i s ostatními povinnostmi. Radost z práce se dá považovat za pomyslnou kotvu, která člověka v práci drží a vede ho k vykonávání všech zadaných úkolů. (Plamínek, 2010, s. 40)

4. Lidé mohou být citliví na různé podněty

Pro nadřízeného je důležité si uvědomit, že každý z nás má jiné požadavky a je citlivý na různé podněty. U motivace je důležité vědět, na jaké podněty, kdo reaguje. Podstatou je zjistit, co je pro daného člověka příjemné a využívat toho nejen při zadávání úkolů. (Plamínek, 2010, s. 40)

5. Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném

Lidé jsou různí a mohou reagovat na podněty, které jsou jim příjemné, ale naopak i na ty, které jim příjemné nejsou. Do motivační praxe se toto chování přemítá ve formě odměn a trestů. Dá se říct, že potřebnou motivaci může nadřízený vyvolat i tím, že zaměstnanci něco sebere. (Plamínek, 2010, s. 40)

6. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit

Jestliže zaměstnanec nevykonává práci přesně dle představ nadřízeného nemusí to znamenat, že má k práci odpor či je mu práce nepříjemná. Může to být zapříčiněno právě nedostatečným vysvětlením nebo neproškolením. Nejjednodušší formou motivace v tomto případě je řádné zaškolení a vysvětlení konkrétních informací k úkolu, vysvětlení účelu práce. Mnohdy postačí i ukázka na příkladech co by se mohlo stát, když bude práce odvedena v nedostatečném rozsahu. Pracovníci by měli dostávat zpětnou vazbu na jejich vykonanou práci. (Plamínek, 2010, s. 40)

7. Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo také „nemohu“

Pokud po zaměstnanci vyžaduje nadřízený práci, musí v první řadě zjistit, zda je jedinec zdatný v tomto ohledu, zjistit, zda ví (má dostatečné znalosti a schopnosti) a může (z hlediska firemní kultury a mezilidských vztahů) zadaný úkol řádně splnit. (Plamínek, 2010, s. 40)

8. Při motivaci myslíte na sebe, ne na druhého

Je nezbytně důležité, aby se z motivace nestala manipulace. Při motivování jedince musí nadřízený dbát na to, aby ovlivňoval daného člověka nikoli sám sebe. (Plamínek, 2010, s. 41)

9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace

Motivace je ovlivňována nejen osobností, která se během života až tak moc nezmění. Ale je také ovlivňována podmínkami, ve kterých žijeme a pracujeme. Situace, které ukazují, jak je člověk naladěný a jak bude reagovat na podněty se mohou lišit každý den. Pro nadřízeného je důležité vnímat všechny tyto vlivy a přizpůsobovat se jim. (Plamínek, 2010, s. 41)

Motivace se týká nejen zaměstnavatele či nadřízeného pracovníka, ale i zaměstnance samotného. V tomto případě platí pravidlo „spojených nádob“. Je-li spokojena jedna strana, je spokojena i ta druhá. Bude-li zaměstnavatel dostatečným způsobem motivovat svého zaměstnance, bude jeho výkon maximální.

1.4.1 Vnější a vnitřní motivace

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci s ohledem na to, zda motivace využívá jejich vnějších či vnitřních zdrojů, jedná se o intrinsické a extrinsické motivy. (Bedrnová & Nový, 2002, in Kocianová, 2010)

Intrinsická motivace – vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“. Faktory, vycházející zevnitř, jsou vnitřním uspokojením. (Herzberg, 1957) Přírozenou formou vnitřní motivace je vnitřní touha jedince se něco dozvědět a naučit se. Mezi nejvýznamnější vnitřní motivy patří potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými, výkon, touha po zdokonalení a moci, seberealizace. (Kocianová, 2010)

Extrinsická motivace – vnější zdroje záměrné motivace v podobě odměn (zvýšení platu, povýšení, pochvala atd.) a sankcí (tresty, kritika). (Herzberg, 1957) Mezi nejvýznamnější vnější motivy patří – potřeba peněz, potřeba jistoty člověka do budoucnosti, potřeba sebejistoty a vlastní důležitosti, sociální kontakty, partnerské vztahy. (Kocianová, 2010)

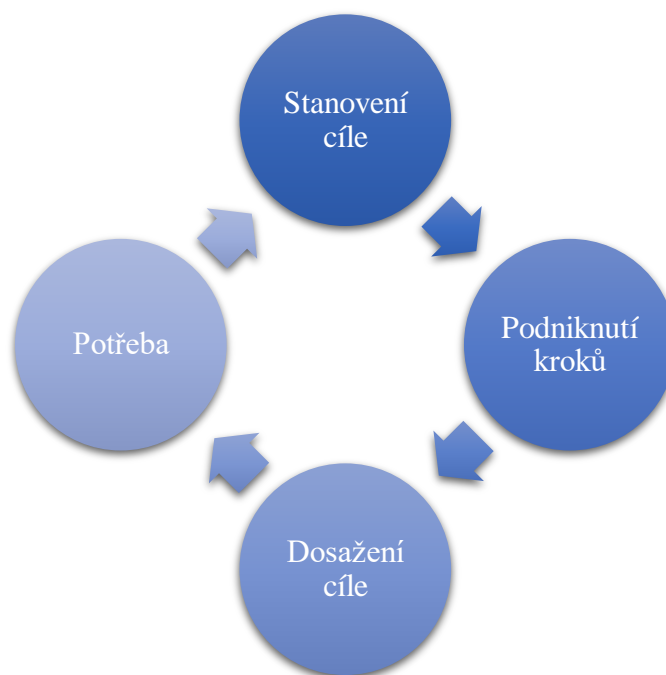
1.4.2 Proces motivace

Dle Armstronga (2007) se motivace skládá ze tří složek:

- Směr – stanovení cílů, to, o co se člověk snaží
- Úsilí – snaha dosáhnout stanovených cílů, jak silně se člověk snaží cíle dosáhnout
- Vytrvalost – vydržet a nepolevit v úsilí dosažení cíle, jak dlouho se člověk dokáže snažit

Člověk, motivující se sám, nezávisle na expertním vlivu, hledá směr, kterým se chce vydat a vykonává kroky vedoucí k osobnímu cíli a zároveň uspokojení jeho potřeb.

Každá společnost potřebuje zaměstnance, jež jsou schopni se sami namotivovat, určit si své osobní cíle a podnikat kroky k jejich dosažení. Na základě uvedené skutečnosti, by však mělo přijít adekvátní ohodnocení ze strany zaměstnavatele.



Obrázek 3: Proces motivace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2007, s. 220)

Obrázek 3 popisuje, jak probíhá proces motivace, který je postaven na uspokojování potřeb. Proces motivace je iniciován potřebou, tedy touhou po něčem. Potřeby vyvolají pocit nutnosti něčeho dosáhnout nebo něco získat. Podle toho, jaké jsou touhy a pocity jsou určeny cíle a kroky k jejich uspokojení. Jestliže se tento cyklus podaří dokončit, tedy uspokojit potřebu, dosáhnout cíle, je pravděpodobnost, že vznikne nová potřeba a tím i nový cíl. (Armstrong, 1999, s. 296)

1.4.3 Zdroje motivace

Domnívám se, že vzhledem k lidské různorodosti, se motivační prvky pro každého jedince liší. Například muž v důchodovém věku, s dokončeným základním vzděláním, pracující jako vrátný, bude mít zcela jistě jiné motivační požadavky než čerstvý absolvent vysoké školy, nastupující do svého prvního zaměstnání. Z tohoto vyplývá, že je velmi náročné určit motivační zdroje pro všechny pracovníky.

Někteří autoři se snažili přijít s obecnými kategoriemi motivace, které dohromady vytváří celkovou motivaci člověka a jsou tedy zdrojem. Například Buchtová (1996) uvádí dvě síly – potřeby a postoje, zatímco Bedrnová (2007) uvádí těchto zdrojů pět – potřeby, zájmy, hodnoty, ideály a návyky.

Potřeby

Potřeby již byly zmíněny v procesech motivace, jsou základním kamenem pro motivaci. Právě potřeby vzbuzují touhu jedince je uspokojit a bez nich by žádná motivace ani nevznikla. Dle Dvořákové (2007) je potřeba vyvolávána rozporem mezi aktuálním stavem a nutným, žádoucím stavem.

Zájmy

Stejně jako potřeby se i zájmy mění a aktualizují v průběhu vývoje života člověka. Dle Buchtové (2001) představují zájmy zaměření člověka na určitou oblast.

Hodnoty

Jako hodnotu lze považovat něco žádoucího, čeho si člověk váží a uznává, co ovlivňuje výběr způsobů a cílů jeho jednání. (Bedrnová & Nový, 1994, s. 190)

Ideály

Ideál je vzor sloužící člověku jako vodítko pro jeho jednání, týká se jednak jeho osobního profilu a životních cílů. (Bedrnová & Nový, 1994, s. 190)

Návyky

Jako návyk bývá nejčastěji označován opakovaný, zafixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Tento stav lze také nazvat jako naučený vzorec chování. (Bedrnová & Nový, 2002, s. 246).

Právě potřeby, zájmy a hodnoty jsou nejvíce ovlivňující faktory celkové motivace člověka. Tyto zdroje mají na každého jiný vliv. Jejich váha je však vyšší než návyky a ideály. Myslím si, že nelze tyto dva faktory vynechat. Vzory a způsoby našeho chování jsou natolik zautomatizované, že je sice nevnímáme, ale neustále podvědomě působí na motivaci a jsou tak jejím zdrojem.

1.5 Pracovní výkon

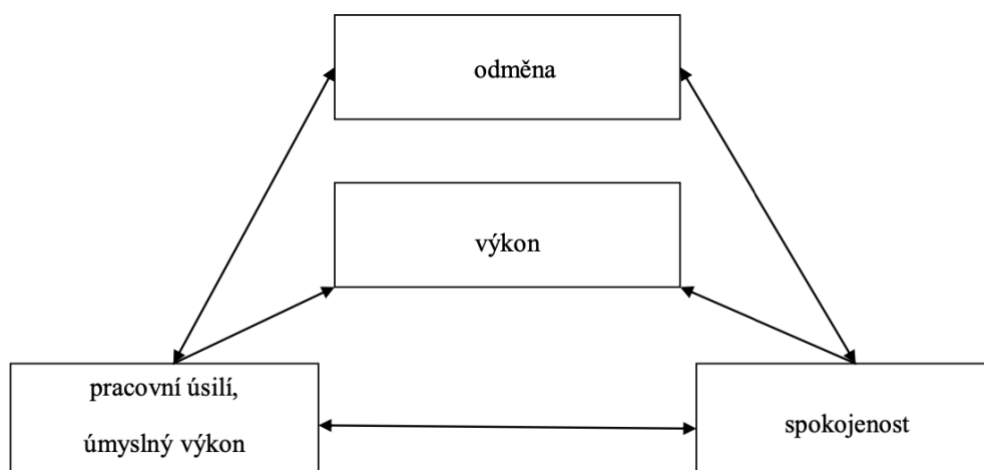
Pracovní výkon není jen v podobě výstupů, splněných nastavených cílů, ale zahrnuje i způsoby, jak lidé výsledků dosahují. Výkon je obecně výsledkem chování jedince a efektivním využíváním schopností. (Kocianová, 2010, s. 141)

Komplexním přístupem k ovlivňování výkonu pracovníků je řízení pracovního výkonu. (Kocianová, 2010, s. 140) Dle Armstronga (2007) je řízení pracovního výkonu vymezeno jako systematický proces zlepšující pracovní výkon na základě rozvíjení výkonu jedinců a týmů, a to krátkodobě i dlouhodobě. (Kocianová, 2010, s. 140)

Studie autorů Pak & kolektivu potvrdila, že starší pracovníci opouštějí zaměstnání před naplněním důchodového věku a mladá pracovní síla je méně k dispozici. Studie vyzývá organizace, aby navrhly práci tak, aby starší pracovníci v práci pokračovali ideálně déle než do důchodového věku, aby je práce motivovala k výkonu. Předpokládá se, že je to dosažitelné v případě správného řízení lidských zdrojů. Nejdůležitějším zjištěním bylo, že pracovní zdroje mají pozitivní vliv na motivaci, schopnosti a zvýšení pracovního výkonu. (Pak & kol., 2019)

1.5.1 Vztah pracovního výkonu a pracovní spokojenosti

Definice vztahu mezi pracovním výkonem a pracovní spokojeností existuje mnoho. Nejznámější je model od autorů Smitha a Crannyho (1968). Dle modelu vede k většímu pracovnímu úsilí odměna a spokojenost a s tím je úzce spojeno tvrzení, že lepší pracovní výkon vede k lepší, respektive vyšší odměně a tím pádem vyšší pracovní spokojenosti. Mezi vztahem pracovního úsilí a vztahem pracovní spokojenosti a zároveň vztahu mezi pracovním úsilím a odměně za odvedenou práci existuje oboustranný vztah. Tyto vztahy jsou znázorněny na obrázku. (Nakonečný, 2005)



Obrázek 4: Vztah pracovního výkonu a pracovní spokojenosti
(Zdroj: Nakonečný, 2005)

Člověk usilující o vyšší odměnu, bude pracovat s maximálním nasazením, s cílem dosáhnout nejlepších pracovních výkonů. Takovéto jednání by mělo vést k vyšší odměně a tím i pracovní spokojenosti. Praxe je však jiná.

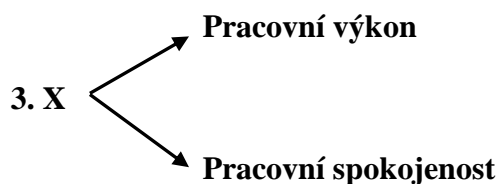
Pracovní výkon je spjatý s pracovní spokojeností, ale existuje však otázka, co je motivátorem čeho. V souvislosti s tímto problémem jsou potřeba zmínit možné kauzální vztahy: (Nakonečný, 2005)

1. Pracovní spokojenost → pracovní výkon

Pracovní spokojenost může i nemusí být příčinou dobrého pracovního výkonu, základní myšlenkou je hnutí „human relations“, na které navazuje „human resources“. (Nakonečný, 2005)

2. Pracovní výkon → pracovní spokojenost

Spokojenost založená na vnitřní (intristické) odměně, jejíž podstatou je uspokojení z výkonu pracovní činnosti jedince. (Nakonečný, 2005)



Poslední, třetí, pojetí pracuje s názorem, že obě veličiny jsou ovlivňovány neznámým činitelem X. (Nakonečný, 2005)

O zkoumání souvislostí pracovní spokojenosti s výkonem se snažili další odborníci pomocí statické závislosti. Existuje mnoho výzkumů zkoumající vzájemné korelace mezi veličinami. Celou řadu let se autoři doplňovali a odstraňovali chyby svých předchůdců. První test prokázal velice slabou korelaci mezi proměnnými, až poté co byla provedena nová analýza zkoumající vztahy mezi pracovní spokojeností a výkonem byla zjištěna mnohem vyšší korelace. I když zjištěné číslo nezačalo příliš silnou korelaci, výzkum přinesl zjištění, že nejvyšších hodnot vztahu mezi spokojeností a výkonem je u náročných zaměstnání nesoucích vysoké požadavky na kvalifikaci. (Arnold, Randall, Silvester, 2010)

1.6 Pracovní spokojenost, motivace a výkonnost

Pracovní spokojenost úzce souvisí s pracovním výkonem a odměnou. Vysoká míra pracovní spokojenosti souvisí s vyšším pracovním výkonem, a tudíž i možnou odměnou. Teorií vztahu pracovní spokojenosti a pracovního výkonu se zabývá Armstrong (2011). Autor tvrdí, že klíčovou činností k efektivnímu řízení výkonu je zajištění, aby pracovníci byli vedeni vhodným směrem pro organizaci, ale zároveň byli záslužně odměněni. Čím silnější jsou prvky motivace, tím větší bude motivace zaměstnanců ke zlepšování svého výkonu a tento krok také povede ke zvyšování spokojenosti s prací i v práci. (Armstrong, 2011, s. 53)

Vztah pracovního výkonu a pracovní spokojenosti je ovlivňován také prvky intrinsické neboli vnitřní motivace. (Nakonečný, 2005, s. 114-115)

1.7 Hodnocení pracovníků

Moderní doba s sebou nese i pravidelné hodnocení pracovníků, což je mimo jiné i požadavkem pro splnění požadavků certifikace norem ISO. V návaznosti na tento personální proces by měly vznikat návrhy na zlepšování, vzdělávání a zvyšování odbornosti lidských zdrojů ve společnosti. (Fialová, 2006, s. 22)

Odborná literatura používá místo hodnocení pracovníků pojem řízení výkonnosti. Tento pojem zahrnuje nejen hodnocení pracovníků, ale patří sem také například motivační soutěže, jejichž cílem je zvýšit výkonnost. Pojmy nejsou synonymy, vyjadřují odlišnou skutečnost. Řadí se do současné personalistiky a jsou vykonávány manažery, personalisty a HR specialisty. (Armstrong, 2007, s. 115)

Následující obrázek (5) popisuje vztah mezi řízením výkonnosti podniku a hodnocením pracovníků.



Obrázek 5: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti
(Zdroj: Horník, 2006, s. 13)

Hodnocení pracovníků je jednou z významných činností, poskytující informace podniku o výkonech, jednání a pracovních výkonech jednotlivců. Hodnocení je důležitou součástí také pro zaměstnance, jedná se o zpětnou vazbu na jejich působení v organizaci a také je velmi často považováno jako nástroj odměňování pracovníků. Správně nastavené systémy hodnocení mohou být účinným motivačním nástrojem. (Kocianová, 2010, s. 145)

Moderní hodnocení zaměstnanců představuje zjišťování, posuzování, snahu o nápravu a cílení úkolů týkajících se pracovního výkonu. Pracovní výkon je pro hodnotící účely chápán v širším pojetí jako výsledky práce, pracovní a sociální chování, charakteristika osobnosti mající vztah k vykonávané práci. (Koubek, 2007, s. 208)

Dle Koubka (2007) lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **Neformální hodnocení** – průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným. Jde v podstatě o každodenní součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Nebývá zaznamenáváno a jen zřídka kdy bývá příčinou personálních rozhodnutí. (Koubek, 2007, s. 208)
- **Formální hodnocení** – formální či systematické hodnocení má pravidelný interval. Je zaznamenáváno a tyto dokumenty se následně zařazují do osobních spisů pracovníků, později slouží jako podklady pro personální rozhodování. Může se jednat o hodnocení jednotlivců, ale i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. **příležitostné hodnocení** vyvolané okamžitou potřebou zpracování posudku při ukončení pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry zaměstnance. (Koubek, 2007, s. 208)

Hodnocení pracovníků by mělo probíhat systematicky a pravidelně za předem stanovené období. Má-li hodnocení plnit svůj účel, musí být nadále propojeno s ostatními personálními činnostmi např. vzdělávání pracovníků, rozvojem, řízením kariéry ad. (Kocianová, 2010, s. 147)

Dle Kocianové (2010) jsou cíle hodnocení pracovníků z pohledu organizace a pracovníka následující:

Organizace:

- Zjištění, jak pracovník zvládá nároky pracovní pozice a možnost dalšího využití v organizaci
- Zlepšení pracovního výkonu, motivace a zvýšení efektivnosti práce a její kvality
- Zlepšení vztahů mezi nadřízenými a podřízenými, komunikace a vztahy na pracovišti obecně
- Využití výsledků hodnocení k plánování osobnostního rozvoje, k identifikaci potřeb, plánování vzdělávání, odměňování, rozmisťování pracovníků atd.

Pracovník:

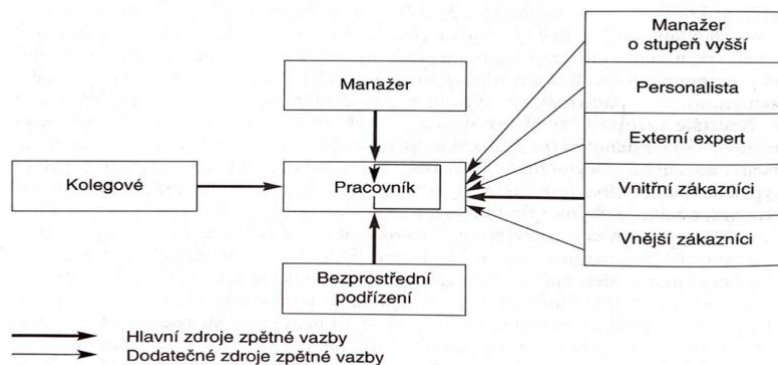
- Získání informací o pracovním výkonu – zpětná vazba na provedenou práci
- Získání informací o pracovních možnostech postupu
- Získání informací o osobnostním rozvoji a vzdělávání na pracovišti
- Možnost sdělení představ a požadavků

Kdo hodnotí pracovníky?

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho přímý nadřízený, který zároveň provádí vyhodnocení všech získaných informací a následně provádí hodnotící rozhovor. (Koubek, 2007, s. 216)

Lze provádět také hodnocení pracovníkem personálního útvaru, spolupracovníkem, zákazníkem, podřízeným či sebehodnocení pracovníka. (Koubek, 2007, s. 216-217)

Moderní hodnocení pracovníka se snaží hodnotit co nejobektivněji a nejvšestranněji. Tuto teorii podporuje koncepce tzv. třistašedesátistupňové hodnocení (obrázek 6). I v tomto případě ale hraje největší roli hodnocení přímého nadřízeného.



Obrázek 6: Rozšířené 360° hodnocení pracovníka
(Zdroj: Koubek, 2007, s. 218)

1.7.1 Hodnotící metody pracovníků

Dle Koubka (2007) existuje mnoho metod pro hodnocení pracovníků a každá z nich má navíc ještě řadu variant, zde jsou příklady některých metod:

- Hodnocení dle stanovených cílů
- Hodnocení na základě plnění norem
- Hodnocení na základě kritických případů
- Hodnocení pomocí stupnice

1.7.2 Výsledky hodnocení pracovníků

Výsledky musejí být jednotlivým zaměstnancům sdělovány a zároveň projednány. Každý z pracovníků má právo se k nim vyjádřit. K tomu slouží tzv. **hodnotící rozhovor**. Rozhovor je oficiální formální setkání, které musí mít formu a obsah. Rozhovor má rozvržený časový plán a hodnotící by se měl držet zásad například – nechat hodnoceného mluvit, hodnotit celé období, zaměřit se na pracovní obsah nikoliv na osobnost hodnoceného apod. (Koubek, 2007, s. 225-226)

1.8 Odměňování pracovníků

Skrze odměňování lze ovlivňovat výkon, motivaci a spokojenost lidí na pracovišti. Míra tohoto vlivu se bude lišit dle individuálních potřeb a preferencí jedince. Obecně by mělo platit, že odměňování zaměstnanců přispívá k dosahování stanovených cílů organizace, právě díky působení motivace a spokojenosti. (Kressler, 2003, s. 118)

Moderní pojetí odměňování zahrnuje nejen plat nebo mzdu, ale také povýšení, formální uznání (pochvaly). Společnosti stále více kladou důraz na nepeněžní odměňování v podobě věcí či okolností, které nejsou zcela samozřejmé např. přidělení „lepší“ kanceláře, zařízení kanceláře a další zaměstnanecké výhody. V moderní době je více zařazováno i vzdělávání pracovníků pro zlepšení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 283)

Pojem mzda a plat jsou v praxi často zaměňovány. V práci je užíván pojem **mzda**, jelikož se jedná o pracovníky soukromého sektoru. Plat je dle zákoníku práce, § 109 odst. 3 ZP⁴, „*peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská, právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“ Mzda je definována zákonodárcem v § 109 odstavci 2 ZP jako „*peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci...*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Samotné finanční odměňování a jeho působení na pracovní spokojenost a motivaci je předmětem výzkumů po celá desetiletí. Přes veškerou snahu stále nedošlo k vzájemné shodě, zda je vliv odměňování pozitivní, neutrální či negativní. Osobně si myslím, že postoj k odměnám bude z hlediska pracovníků spíše pozitivní a z toho lze lehce odvodit, že i vliv odměn bude mít pozitivní dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Koneckonců mzda je obecně ceněna všemi pracovníky bez ohledu na jejich pohlaví, věk, povolání, příjem nebo zaměstnanecký poměr. (Willey, 1997, s. 277)

Jak již bylo zmíněno, názory autorů na vliv odměn na motivaci a pracovní spokojenost bývají rozdílné. Například studie Kovach (1987), která na základě analýzy dat z několika výzkumů provedených za posledních čtyřicet let, usuzuje, že pozitivní vliv finančních odměn je zcela zanedbatelný. Na druhou stranu Rynes & kol. (2004), věnující se rozporům mezi reálným chováním lidí a jejich odpověďmi na otázky naznačuje, že lidé při vyplňování dotazníků otázky finančních odměn nepřeceňují, i

⁴ ZP – Zákoník práce

když panuje naprosto odlišný názor. Jde o to, že lidé neoznačí mzdu za pro ně důležitý faktor, i když realita je spíše opačná. V takovém případě vyhodnocení nepřináší adekvátní výsledek, personální pracovníci se pak domnívají, že finanční odměna není efektivním motivátorem, i když opak je pravdou. Studie porovnává odpovědi výzkumníků, kde byli respondenti požádáni ohodnotit význam finanční odměny číslem z dané stupnice, a studie chování v závislosti na různých motivačních faktorech. Zatímco v dotaznících lidé označili mzdu v průměru střední hodnotou stupnice, ve studiích chování označili téměř vždy mzdu jako nejúčinnější motivátor. Účinnou metodou, jak získat validní data, může být mimo jiné i projekční technika, kdy jsou dotazovaným položeny otázky na jejich názor. Konkrétně, co si myslí o problematice ostatní lidé. Využitím této techniky se v případě Jurgensenovy studie ukázalo, že při klasickém dotazníku umístila většina mužů mzdu až na páté místo z deseti a ženy až jako osmý nejdůležitější motivační faktor. Stačilo se ale zeptat, jak mzdu dle jejich názoru hodnotí ostatní lidé, a hned se objevila na prvním místě. (Rynes & kol., 2004)

Podle mého názoru mzda jako taková nebude sama o sobě působit příliš motivačně na většinu pracovníků. Záleží na všech ostatních okolnostech jako například – spokojenost s vykonávanou prací, možný kariérní růst, kvalita pracoviště. Ale na druhou stranu pro mnohé, kteří se například rozhodují mezi organizacemi může být právě mzda rozhodující složkou.

1.8.1 Systém odměňování pracovníků

Systém odměňování určuje pravidla, nástroje a postupy, jaké budou nastaveny pro odměňování jednotlivých zaměstnanců. (Koubek, 2009, s. 284)

Systém odměňování je zásadním bodem pro fungování celé organizace. Je tvořen následujícími složkami: strategie odměňování (sleduje dlouhodobé cíle organizace), politika odměňování (určuje postupy a přístupy v odměňování), praxe odměňování (praxi tvoří mzdové struktury), procesy odměňování (způsoby praktického přidělování odměn) a v neposlední řadě procedury odměňování (zajišťují udržení a zachování fungujícího systému). (Armstrong, 2009, s. 23)

Správně nastavený systém odměňování je klíčem k fungující organizaci. Jak již bylo řečeno, pracovník je nejdůležitější zdroj, který společnost vlastní, a právě proto je velice

důležité respektovat jeho potřeby a zájmy. Pracovník potřebuje peníze k zajištění životní úrovně, udržení stability a k zajištění mnoha dalších potřeb, je ochoten pro adekvátní odměnu upravit svůj výkon. Zájmy organizace a pracovníka nejsou jediné vlivy působící na systém odměňování. Při tvorbě samotného odměňovacího systému je vhodné dbát na faktory, působící na výši odměny. Rozlišujeme mzdotovorné faktory **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní faktory se týkají samotných pracovníků a pracovních míst. Dle Koubka (2009) je možné tyto faktory shrnout do následujících skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením,
- Výsledky práce a profesní chování zaměstnance a úroveň plnění úkolů,
- Pracovní podmínky na konkrétním místě, které mohou negativně ovlivnit zdraví či bezpečnost

Vnější mzdotovorné faktory jsou:

- Situace na trhu práce,
- Platná legislativa (Koubek, 2009, s. 290)

Dle Koubka (2007) by měl efektivní systém odměňování splnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, loajalitu, dosažené výsledky a schopnosti
- v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců,
- měl by sloužit pro zlepšování schopností a dovedností zaměstnanců,
- musí být ohleduplný ke zdrojům (možnostem) organizace.

1.8.2 Typy systému odměňování

Foot at al. (2005) uvádí fakt, že existuje několik možností, jak odměňovat zaměstnance. Pro společnost je důležité vybrat správný systém odměňování, jelikož zaměstnanci chtějí znát svoji hodnotu pro společnost.

Existuje mnoho variant odměňování. Foot et al (2005) uvádí například:

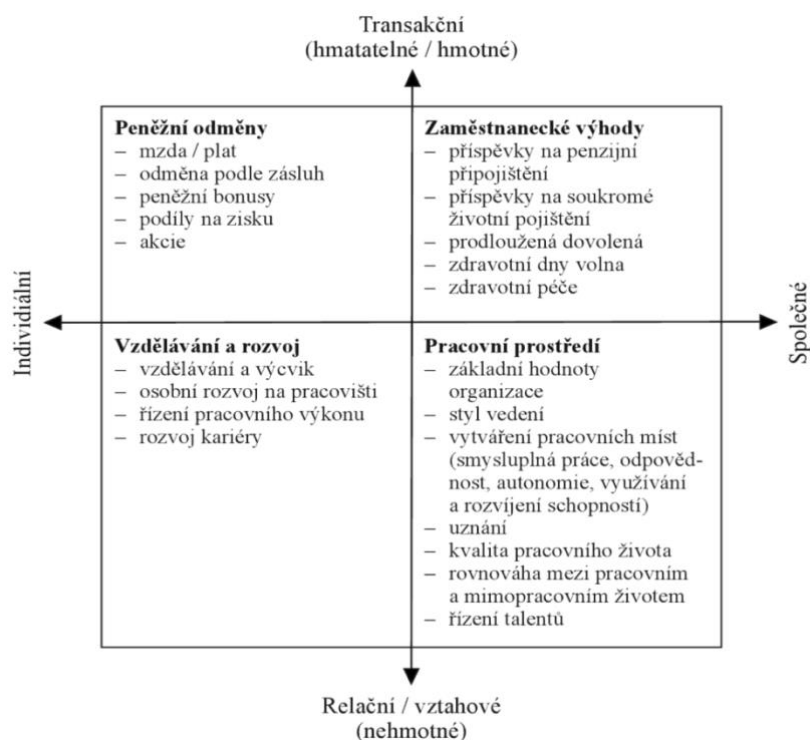
- Časová mzda
- Individuální či skupinová úkolová mzda
- Měřená denní práce
- Celopodnikový systém odměňování
- Podíl na zisku
- Cafeteria systém
- Flexibilní peněžní odměna

1.9 Složky odměňování

Dle Kocianové (2010) odměňování pracovníků zahrnuje tyto složky:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé složky mzdy nebo platu),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, osobní rozvoj, odpovědnost),
- procesy řízení pracovního výkonu. (Kociánová, 2010, s. 161)

Celková odměna (obrázek 7) je složena ze všech nástrojů, které má daná společnost k dispozici a které mohou být efektivně využity pro motivaci, získávání, udržení a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří to, čeho si pracovníci v zaměstnání cení. (Kociánová, 2010, s. 161 převzato od Armstrong, 2007)



Obrázek 7: Složky celkové odměny
(Zdroj: Kocianová, 2010, s. 161, upraveno dle Armstrong, 2007)

1.9.1 Peněžní odměna

Peněžní pobídky a odměny mohou motivovat. Lidé chtějí a potřebují peníze. Peníze ale nejsou jediným motivátorem, Armstrong (2009) uvádí, že peníze mohou sloužit následujícím funkcím odměňování:

- Mohou fungovat jako cíl, o který lidé usilují.
- Mohou fungovat jako nástroj přinášející hodnotové výsledky.
- Mohou sloužit jako symbol, značící jedincovu hodnotu ve společnosti.
- Mohou být všeobecným upevňovatelem chování. (Armstrong, 2009, s. 115)

Podle mého názoru by měla společnost využívat peněžní odměny pro nalákání nových zaměstnanců a stabilizaci a motivaci těch stávajících.

Na trhu práce ovšem dochází k genderovým rozdílům v ekonomických výsledcích mužů a žen. Existuje mnoho výzkumů zabývajících se tímto tématem, například výzkum od Jenny Säve-Söderbergh (2019), shrnující 11 výzkumů probíhajících mezi lety 1999-2012, potvrdil, že i přes širokou demografickou škálu ženy vydělávají výrazně méně než muži a jejich zastoupení na vysoce placených pozicích je na velice

nízké úrovni. Článek uvádí jako jeden z důvodů, že ženy nejsou schopny vyjednávat a probíjet se do čela stejně tak jako muži. Dále také výzkum uvádí, že muži častěji žádají o zvýšení platu nebo mají vysoké platové požadavky při nástupu do zaměstnání oproti ženám.

1.9.2 Nepeněžní odměna

Nepeněžní odměny jsou takové odměny, které člověka hmotně neobohacují. Za nepeněžní odměnu lze považovat například pochvalu nebo zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem. Právě pochvala bývá brána jako jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů. Pochvala jako taková by měla přijít od nadřízeného pracovníka, pokud je s prací zaměstnance spokojen. Zaměstnanec je naplněn novou energií a radostí z odvedené práce a podpořen touto cestou k dosažení dalších lepších výsledků. (Bělohávek, 2005)

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za nepeněžní odměny, představují široké spektrum výhod poskytované zaměstnancům, některé z nich jsou součástí systému odměn. Patří sem například – stravování, zvýhodněné používání smluvně domluvených rekreačních zařízení nebo veřejné odměňování skvělých pracovních výsledků. Mezi neformální odměny patří například stanovení vhodnější pracovní doby, umožnění home-office místo dovolené a jiné. Tyto neformální odměny jsou základem pro vytváření vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Často vytvářejí příjemnější pracovní prostředí. (Vašítková, 2008, s. 160)

Je to forma odměny, která umožňuje zohledňovat a uspokojovat různé lidské potřeby týkající se osobního růstu, uznání nebo úspěchů. (Armstrong, 2015, s. 423)

Domnívám se, že jsou v dnešní době právě nepeněžní odměny velkým motivátorem zaměstnanců a způsobují konkurenční boj mezi zaměstnavateli.

Typy zaměstnaneckých výhod

Armstrong (2009) uvádí nejdůležitější zaměstnanecké výhody:

- Osobní bezpečnost
 - Zdravotní péče

- Pojištění
- Nemocenské dávky
- Dodatečné odstupné při propuštění z důvodu nadbytečnosti
- Poradenství
- Peněžní pomoc
 - Podniková půjčka (s nízkým nebo žádným úrokem)
 - Půjčky na permanentku – půjčky na jízdenky či jiné předplatné
 - Členské příspěvky v profesních organizacích – například sdružení účetních, personalistů či manažerů
- Ostatní zaměstnanecké výhody
 - Bezplatné parkovné
 - Vánoční a firemní večírky
 - Školky pro děti zaměstnanců
 - A další...

V roce 2018 patřily sickdays a flexibilní pracovní doba mezi nejoblíbenější benefity, podle výzkumu Jobs Index. Výzkum také prokázal, že celých 37 % lidí ke změně práce vedou právě benefity. (Magazín LMC, 2019)

Následující obrázek ukazuje tabulku preferovaných benefitů dle zastávané pozice.



Obrázek 8: Preferované benefity dle pracovní pozice
(Zdroj: Magazín LMC, dle výzkumu Jobs Index 2018, 2019)

Z obrázku 8 vyplývá, že každá skupina pracovníků touží po jiném benefitu. Záleží pouze na vedení společnosti, jaký bude mít společnost k motivaci postoj.

Okruhy obecně oblíbených benefitů (Magazín LMC, 2019)

- Delší dovolená, flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky
- Sportovní vyžití na pracovišti
- Příspěvky na dovolenou
- Stravenky, kantýna, svačiny do práce
- Káva, krátké pauzy, odpočinková místnost
- Kurzy, knihy a časopisy, příspěvky na vzdělávání nejen cizích jazyků
- Firemní výrobky se slevou či zcela zdarma

Nepeněžní odměny si získávají stále větší oblibu napříč společnostmi. Jsou výhodné nejen pro zaměstnance, ale také zaměstnavatelé mohou ušetřit nemalé peněžní prostředky. Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o dani z příjmu, některá nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci částečně či úplně osvobozuje od daně z příjmu. Taková plnění pak nejsou součástí vyměřovacího základu a nevyplývají z nich žádné odvody ani pro zaměstnance ani pro zaměstnavatele. Je podstatné, aby zaměstnavatel neopomíjel ani nehmotné odměny ve formě pochvaly, povýšení nebo vytváření příznivějších pracovních podmínek. Forma nehmotného odměňování povede k pocitu užitečnosti a důležitosti zaměstnance ve společnosti.

1.9.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání pracovníků je proces důležitý v každé organizaci za jakýchkoli okolností. Řadí se mezi úkoly personálních oddělení, kde díky soustavnému plánování aktivit dochází ke zlepšování kvalifikace jednotlivců. Zaměstnanci poté dosahují lepších pracovních výkonů, čímž zvyšují nejen míru pracovní spokojenosti, ale také produktivitu celé organizace. (Dvořáková et al., 2007)

Vzdělávání obecně je dle Armstronga (2007) rozvoj znalostí a dovedností, které se ale nevztahují jen k určitým oblastem v pracovním životě, ale také k rozvoji dovedností a znalostí potřebných pro celý život. Plamínek (2014) popisuje vzdělávání jako záměrné osvojování nových věcí, které je většinou spojeno s nějakým cílem.

Rozvoj zaměstnance se dá také nazvat jako růst nebo zlepšování daných schopností a potenciálů za pomoci vzdělávacích akcí nebo praxe (Armstrong, 2015, s. 341). Armstrong (2007) dále také uvádí, že rozvoj je proces, který člověku umožňuje jít ze současného stavu do budoucího, kde k budoucímu stavu je zapotřebí zlepšení stávajících dovedností, schopností a znalostí.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků lze zařadit do strategie společnosti. Při tvorbě této strategie je důležité rozlišit, zda se jedná o organizaci na jedno použití či revitalizující organizaci. (Hroník, 2007, s. 18)

Společnost, která představuje organizaci na jedno použití, je zakládána na určitou dobu (doba není předem určena) dokud není produkt či služba rentabilní. Takováto společnost obvykle nedisponuje vlastním vývoje a zaměřuje se na tzv. hotové lidi. Lidi, které není potřeba dále rozvíjet a vzdělávat. V takovéto situaci může společnost investovat pouze do zaškolení a udržení kvalifikace svých zaměstnanců. Prostředky ušetřené za vzdělávání a rozvoj může společnost investovat do nákupu hotových lidí. (Hroník, 2007, s. 20)

Druhý typ společnosti – revitalizující organizace – reaguje na vnější podmínky. Strategie pro rozvoj a vzdělávání je propracovaná a složitější. (Hroník, 2007, s. 20)

Následující obrázek zobrazuje čtyři možné strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků v závislosti na tom, jakou přidanou hodnotu daný jedinec pro společnost tvoří a jak je náročná jeho nahraditelnost. Nejvyšší prioritu mají zaměstnanci na vyšších místech, přinášejí vysokou přidanou hodnotu a jsou těžko nahraditelní.

	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost
Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc

Obrázek 9: Strategie pro rozvoj a vzdělávání
(Zdroj: Hroník, 2007, s. 19)

Nejvyšší pozornost je třeba věnovat pracovníkům, kteří jsou obtížně nahraditelní a zároveň přinášejí největší přidanou hodnotu.

Podnikové vzdělávání

Firemní neboli podnikové vzdělávání je proces organizovaný společností. Zahrnuje jak vnitropodnikové vzdělávání (interní), tak externí vzdělávání mimo podnik. Jde o systematický proces, který má za úkol změnit pracovní chování, zvýšit úroveň znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace. (Bartoňková, 2010, s. 16)

Vzdělávání je jinými slovy „trénink“ zaměstnance, aby získal potřebné kompetence k výkonu současné pracovní pozice. (Bartoňková, 2010, s. 17)

Firemní vzdělávání dle Bartoňkové (2010) zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníka k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru,
- rekvalifikace (přeškolování) – jisté formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná či částečná,
- profesní rehabilitace – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (v oblasti rozvoje)

Koubek (2015) se shoduje na názoru s Vodákem a Kucharčíkovou (2011), požadavky a nároky na každého zaměstnance se v průběhu času mění a zvyšují. Proto je nezbytně nutné, aby každý prohluboval a zdokonaloval své znalosti a schopnosti.

Mám za to, že v současné moderní době je na trhu tisíce pracovních nabídek a člověk si vybírá právě dle nabízených peněžních a nepeněžních odměn. Společnosti by si měly uvědomit, jak je důležité si zaměstnance nejen udržet, ale také je vést a volit správnou motivační cestu.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části bude nejprve představena analyzovaná výrobně-obchodní společnost ABC s.r.o., která byla pro výzkum spokojenosti vybrána. Následně bude popsáno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, provedené v organizaci a na základě jeho výsledků budou vytvořeny návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

2.1 Představení vybrané společnosti

Společnost ABC s.r.o. byla založena jako česká obchodní firma, dodávající obalové materiály širokému okruhu zákazníků, zejména z řad průmyslových podniků. Po rychlé expanzi se vypracovala mezi vedoucí společnosti v oboru. Nabídka se rozšířila o stroje pro aplikaci obalových materiálů i o design, kompletaci a dodávky ucelených balicích linek. Instalací moderních technologických zařízení získala společnost dostatečné zázemí pro efektivní výrobu obalů. V současné době nabízí výrobní a obchodně poradenskou činnost v oblasti balicích strojů a obalových materiálů, sloužících zejména pro skupinová, přepravní a ochranná balení. Společnost ABC s.r.o. působí nejen na trhu České a Slovenské republiky, ale roste také její exportní činnost do okolních zemí. Jednoznačným firemním cílem je spokojený zákazník. (Firemní profil společnosti ABC s.r.o.)

Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let je zpracován do následující tabulky. Pro výzkum byla vybrána oddělení, které mají možnost online vyplnění dotazníků a jsou nejpočetnější skupinou, na kterou se jednotlivé výhody a bonusy vztahují.

Tabulka 1: Vývoj zaměstnanců za posledních 5 let

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje společnosti)

	POČET ZAMĚSTNANCŮ K DATU				
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Ekonomické oddělení	17	18	20	22	22
Nákupní oddělení	10	12	14	14	15
Obchodní oddělení	41	42	46	49	52
Marketingové oddělení	9	10	10	15	15
Personální oddělení	3	3	3	4	4
Dělník	84	86	92	90	91
CELKEM	164	171	185	194	199

2.1.1 Portfolio společnosti

Produktové portfolio společnosti ABC s.r.o. tvoří široké spektrum obalových materiálů a řešení pro průmyslové balení. Produktová nabídka je rozdělena do několika samostatných divizí: (Firemní profil společnosti ABC s.r.o.)

- Obalové materiály

Divize obalových materiálů vyrábí a dodává široké spektrum obalů z různých materiálů a pro různá použití: kartonáž, PE fólie, stretch fólie, bublinková fólie, PO fólie, vazací pásy, lepicí pásy, pěnový PE a mnoho dalších obalů.

- Balicí stroje

Balicí stroje jsou součástí nabídkového sortimentu: ovinovací stroje, páskovací stroje, zalepovací stroje, fóliovací stroje, pytlovací stroje, paletizační stroje, svářecí stroje a balicí linky → kompletní sortiment balicích strojů a linek pro různé způsoby balení od jednoduchých ručních strojů pro různé velikosti balení až po automatické linky.

- Komplexní balení

Obalová řešení, která splňují nejnáročnější požadavky a potřeby zákazníků. Jedná se o originální obaly pro konkrétní produkty a aplikace zejména v rámci automobilového, elektrotechnického a strojírenského průmyslu.

- Antikorozní materiály

Materiály poskytující inovační řešení ochrany proti korozi pro strojírenský, energetický a petrochemický průmysl, průmysl zpracování kovů, telekomunikace, elektronický průmysl, stavebnictví, automobilový průmysl a různá další odvětví. Jde o systém komplexní ochrany produktů proti korozi, který obsahuje: antikorozní obalové materiály, antikorozní konzervační prostředky, čisticí a odmašťovací prostředky, odrezovače, antikorozní aditiva, antikorozní nátěry a migrační inhibitory koroze.

- Exportní balení

Komplexní řešení logistického procesu pro podniky realizující zahraniční obchod a jejich produkty vyžadují nestandardní obal a ochranu, zejména při zámořském balení. Divize zajišťuje proces exportního balení od počáteční analýzy, přes zabalení výrobku až po jeho transport.

- Stavební fólie

Termoreflexní stavební fólie Sunflex jsou vynikajícím doplňkem běžných tepelně izolačních systémů budov. Významným způsobem přispívají ke snížení tepelných ztrát v zimním období, a naopak přispívají ke komfortu v letních měsících. Stavební fólie Sunflex jsou synonymem pro reflexní stavební fólie fungující na principu odrazu sálavé složky tepla.

- Kompostovatelné materiály

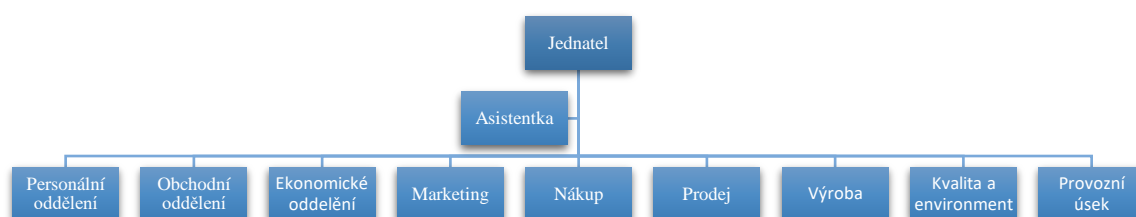
Kompostovatelné obaly pomáhají chránit životní prostředí, nejsou vyrobeny z ropných produktů, nýbrž z obnovitelných zdrojů (kukuřice, sója) a po ukončení životnosti obalu je lze plně kompostovat. Obaly Envira tak nepředstavují žádnou ekologickou zátěž, naopak obohacují půdu o živiny. Kompostovatelné obaly jsou řešením pro budoucnost.

- Služby

ABC s.r.o. nabízí kromě samostatných dodávek obalů a obalových materiálů také řadu doprovodných služeb: exportní balení, Just in time, kitting, analýza balicího procesu, vývoj obalů, testování obalů, externí balení a vzdělávání v oboru obalových materiálů a technik.

2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura je ve společnosti rozvětvená, pro účely této seminární práce je uvedena v obecné formě. V podniku jsou jasně stanoveny pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců, díky tomu je možná kontrola samotných pracovníků jejich nadřízenými, ale také delegování povinností. Struktura je stanovena ve vnitřní směrnici společnosti ABC s.r.o., pomáhá dosahovat stanoveným podnikovým cílům. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)



Obrázek 10: Základní organizační struktura společnosti ABC s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle vnitřní směrnice společnosti)

Společnost má jednatele a ředitele v jedné osobě (=sloučená funkce). Jednatel má působnost vnitřní – řídí společnost, rozhoduje o věcech, jež jsou spojeny s fungováním a organizací společnosti, podepisuje smluvní kontrakty, účetní dokumenty, řídí administrativní záležitosti, společnost vede po obchodní stránce – rozhoduje o obchodních strategiích a fungování společnosti všeobecně. Je oprávněn jednat za

společnost ve všech věcech, má tedy i vnější působnost. Pracovní náplň jednotlivých oddělení je popsána v následující kapitole.

2.1.3 Obrat společnosti

Následující graf zobrazuje obrat společnosti za posledních pět let, uvedený v jednotkách miliónů Kč. Nastavené plány jsou plněny. V roce 2020 se obrat meziročně zvýšil téměř o 11 %. K rostoucímu obratu přispěla korona virová pandemie, ve které se dařilo e-shopům. Základní potřebou e-shopů je obalový materiál, chránící zboží při přepravě.



Graf 2: Obrat společnosti ABC s.r.o. za 5 let, uvedeno v mil. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2021)

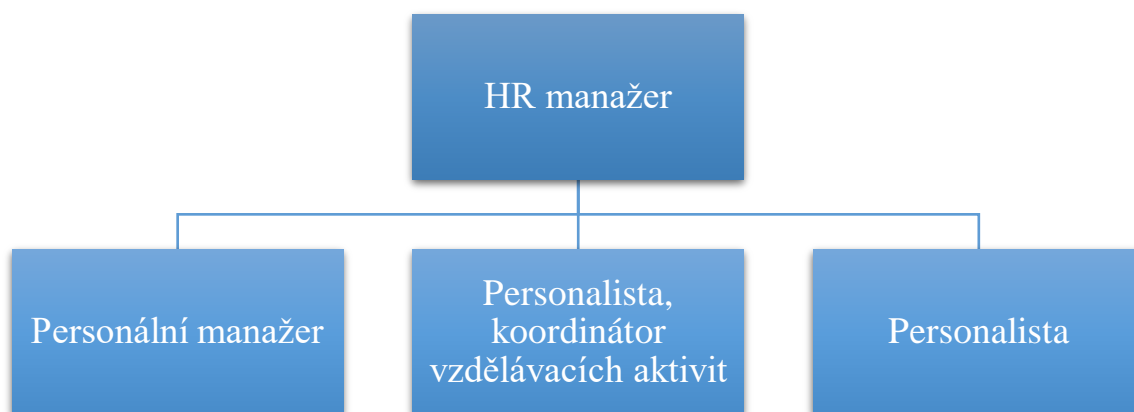
2.2 Charakteristika současného stavu

Před dotazníkovým šetřením je třeba představit si některé faktory pracovní spokojenosti tak, jak jsou ve společnosti aktuálně nastavené.

2.2.1 Obsah a charakter práce jednotlivých oddělení

V následující kapitole jsou charakterizovány jednotlivé úseky výrobně-obchodní společnosti ABC s.r.o.

Personální oddělení



Obrázek 11: Organizační struktura personálního oddělení
(Zdroj: Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Personální úsek funguje jako pracoviště, které je specializované na řízení lidských zdrojů a poskytuje v této oblasti speciální služby všem zaměstnancům v rámci společnosti.

Výrobně – obchodní společnost ABC s.r.o. má samostatný úsek personálního útvaru, jenž je aktuálně složen ze 4 zaměstnanců – hlavní HR, personálního manažera a 2 personalistů.

Dochází-li k personálním změnám, například přijímání nových pracovníků, přesuny v rámci organizace, či změny v organizaci práce, rozhodující pravomoc o těchto změnách náleží výhradně jednateři a majiteli společnosti v jedné osobě, který deleguje své požadavky HR manažerovi po předchozím projednání se členy vedení společnosti. (Interní zdroje společnosti ABC s.r.o.)

Díky shora uvedené skutečnosti chybí personálnímu oddělení ve společnosti ABC dostatečná míra autority. Tento úsek je opomíjený při vytváření strategických rozhodnutí. Jde tedy zpravidla o administrativní útvar. Řízení lidských zdrojů musí vytvářet a přinášet hodnotu ve smyslu samotného podnikání. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Obchodní oddělení

Obchodní oddělení má velice rozvětvenou organizační strukturu. V čele obchodního úseku působí obchodní ředitel, jenž má na starosti následující divize:

- Obalové materiály
- Komplexní balení
- Technické divize
- Stavební fólie

Každou jednotlivou divizi zastřešuje liniový manažer, jemuž je podřízena skupina obchodních zástupců a produktových manažerů. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Obchodní ředitel odpovídá za plnění plánu prodeje v ČR, udržení plánovaného obchodního rozpětí a stav pohledávek po splatnosti a další rozvoj obchodní sítě. Řídí manažery prodeje, prodeje strojů a produkt manažery, hodnotí jejich ekonomické výsledky prodeje, rozhoduje o rozdělení odměn manažerům a obchodním zástupcům. Navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení činnosti obchodního útvaru i celé společnosti. V případě potřeby zastupuje další pracovníky obchodního útvaru nebo generálního ředitele, jakožto svého přímého nadřízeného. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

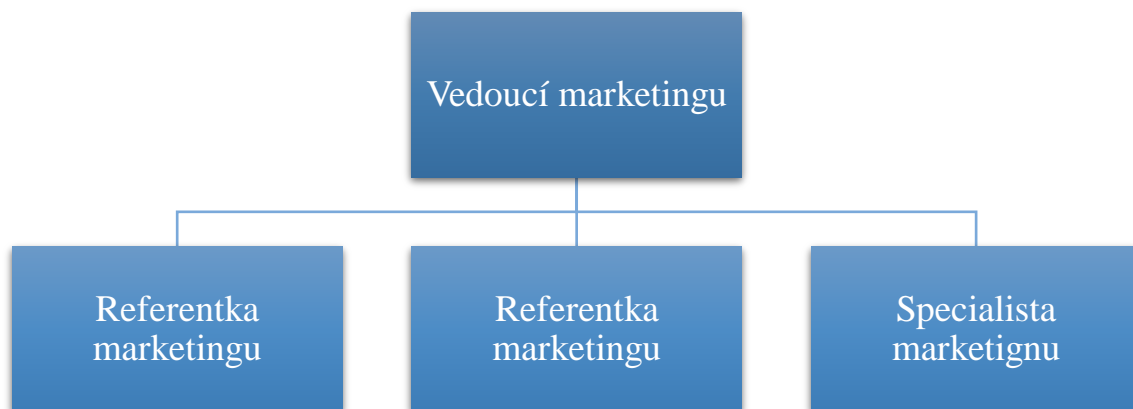
Regionální manažer prodeje neboli *manažer prodeje obalových materiálů* řídí určenou skupinu obchodních zástupců v určené oblasti, odpovídá za plnění plánu prodeje skupiny a nezvyšování stavu pohledávek po splatnosti, má odpovídající znalost sortimentu zboží, pravidel jednání se zákazníky a sám jedná s vybranými zákazníky v regionu. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Manažer komplexních zakázek odpovídá za kvalitu, kvantitu a včasnost dodávek, řešení odchylek od stanovených postupů a urychlené vyřešení problémových situací, které se vyskytly v případě dodávek zákazníkům komplexního balení. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Manažer technických divizí odpovídá za plnění plánu prodeje v technických divizích v ČR, udržení plánovaného obchodního rozpětí a stav pohledávek po splatnosti a další

rozvoj divizí. Odpovídá za metodické vedení specialistů v dceřiných společnostech. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Marketing



Obrázek 12: Organizační struktura marketingového oddělení
(Zdroj: Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Vedoucí marketingu je kompetentní řídit činnost celého úseku. Řídit divizi marketingu spočívá ve svolávání a řízení pravidelných porad, schvalování všech výdajových položek v rámci odsouhlaseného budgetu, příprava a naplňování ročního budgetu, účast na poradách vedení a pravidelný reporting a další činnosti související s pracovní náplní, nezbytné pro správné fungování tohoto úseku. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Marketingový specialista má na starost zabezpečení marketingové podpory českých, ale také zahraničních poboček, nevyhne se účasti na pravidelných poradách, jak marketingového úseku, tak celého vedení společnosti. Příprava inzerce a PR článků do tištěných a elektronických médií je součástí specialistovi pracovní náplně. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Kompetence *referentky marketingu* jsou správa a distribuce firemního časopisu, evidence a distribuce prezentačních materiálů (profily, katalogy, letáky, ...) a dále operativní úkoly uložené vedoucím marketingu. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Nákupní oddělení

V čele nákupního oddělení působí ředitel nákupu. Odpovídá za chod celého oddělení, kde je aktuálně zaměstnáno 14 zaměstnanců. Úsek je rozdělen následovně:

- Komunikace se zákazníkem
- Komunikace s dodavatelem
- Reklamační středisko
- Zpracování cen (náklady dopravy, ceny za zboží)
- Reporting (stav zásob, objednávky)

(Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Ředitel nákupu odpovídá za dostatečné skladové zásoby všech nabízených položek zboží v požadované kvalitě i čase za co nejvýhodnějších cenových podmínek. Jeho náplní práce je zpracovávat výběr dodavatelů podle kvality, cenových a platebních podmínek, termínů dodávek, nákladů dopravy. Seznam vybraných dodavatelů dále posílá jednateři společnosti, který následně výběr schvaluje.

Komunikaci se zákazníkem zastřešují zaměstnanci – nákupčí. Mají na starost nejen kontakt se zákazníkem, ale také vystavování objednávek, kontrolu splatnosti faktur a urgenci plateb od zákazníka. Společnost rozděluje odběratele na koncové – zákazníky a velké odběratele, například společnosti Dáme jídlo, Datart International, DHL, Škoda Auto, Internet Mall a další. Náplní nákupního oddělení je i spolupráce s oddělením logistiky, optimalizace úspor, reporting stavu zásob a objednávání materiálu na sklad, spolupráce s vývojáři, technology a mistry ve výrobě, zpracovávání cenových porovnání a statistik. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení ve společnosti také nazýváno jako finanční oddělení. V čele úseku stojí finanční ředitel, který řídí a koordinuje finanční systém ve společnosti. Zodpovídá za jeho bezproblémový chod, vytváří rozpočty, tvoří koncepce finanční politiky a nastavuje procesy. Pod jeho kompetence spadá také dohlížet na své podřízené – účetní referentku, mzdové účetní a fakturantky. (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

2.2.2 Faktory pracovní spokojenosti

Vedoucí pracovníci

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, každé oddělení má svého vedoucího pracovníka neboli liniového manažera. Každý z těchto zmíněných zaměstnanců odpovídá za chod celého oddělení.

Ve výrobně-obchodní společnosti ABC s.r.o. má rozhodující pravomoc pouze jednatel (=majitel). Pravomoci manažerů nejsou nijak definovány. Platí pouze ústní dohody mezi obchodním ředitelem a manažery prodeje či manažery jednotlivých divizí. Veškerou odpovědnost za rozhodování v obchodním úseku nese obchodní ředitel. Dle mého názoru, je toto nastavení nešťastné z důvodu přetíženosti a nezastupitelnosti obchodního ředitele.

Spolupracovníci

Je žádoucí, aby vztahy mezi zaměstnanci byly na přátelské úrovni. Domnívám se, že je důležité mít možnost s kým probrat pracovní i osobní záležitosti. Vztahy ve společnosti jsou mezi zaměstnanci spíše na kolegiální úrovni, některá oddělení jsou si bližší než ostatní. Společnost nepořádá žádné teambuildingové akce ke stmelování kolektivu. Ke konfliktům může docházet při konfrontaci mezi odděleními či s vedením společnosti.

Odměňování zaměstnanců

Složky celkové odměny zaměstnanců výrobně obchodní společnosti ABC s.r.o. rozčleněné dle Kociánové (2010).

Tabulka 2: Složky celkové odměny ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Kociánová 2010, MS Excel)

Peněžní odměna	Zaměstnanecké výhody
Základní měsíční mzda	Stravenky
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
Vzdělávání (omezené možnosti)	Uzavřené pracovní prostředí (kanceláře). Dodržování bezpečnosti. Hygienické pracovní podmínky. Kvalita pracovního života.

Ve výrobně-obchodní společnosti se odměňování koncentruje zejména na oblast mezd. Peněžní odměňování zaměstnanců vychází především ze Zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V současné době není výše mezd uzavřena v kolektivní smlouvě. Zaměstnancům náleží měsíční základní mzda. Společnost nepracuje s doplňkovou mzdovou složkou (odměnou). (Vnitřní směrnice společnosti ABC s.r.o.)

Jednatel společnosti se rozhodl na základě korona virové pandemie, ve druhém čtvrtletí roku 2020, všem zaměstnancům snížit mzdu o 10 %, bez rozdílu postavení ve společnosti, a to na dobu přechodnou. Toto rozhodnutí podložil strachem z propadu tržeb, i když na základě grafu vývoje obrátu v kapitole 2.1.3 k takové situaci nedošlo. (Interní informace společnosti ABC s.r.o.)

V oblasti nepeněžního odměňování v podobě zaměstnaneckým benefitů, jsou zaměstnancům poskytovány pouze stravenky, které jsou hrazené zaměstnavatelem ve výši 35 % z nominální hodnoty stravenky.

Motivace

Jestliže má být manažer úspěšný, musí si vytvořit vlastní styl vedení a specifické přístupy. Úkolem manažerských činností je dosáhnout úspěšnosti prodejního týmu.

Každý manažer si musí svoje podřízené zasloužit. Zaměstnanec by měl manažera následovat, důvěřovat mu, měl by v práci nacházet něco víc než prostředky pro svoje přežití, neboť práce je nedílnou součástí každého člověka.

Obchodní zástupci a manažeři jsou motivováni především vazbou na obrát.

Ve společnosti ABC s.r.o. je v obchodním úseku zavedená celofiremní soutěž pro obchodní zástupce v plnění komodit. Podmínky soutěže nastavuje management obchodní rady. Průběh hry sleduje marketingové oddělení, které zveřejňuje čtvrtletní výsledky a jednou za rok soutěž vyhodnocuje. Domnívám se však, že hra má však čím dál tím větší formálnější charakter. Problémem je stereotyp. Chybí nový nápad, který by zájem obchodních zástupců obnovil. Význam hry se postupně vytrácí.

Vzdělávání a rozvoj

Ve společnosti ABC s.r.o. probíhá proces plánování rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů následujícím způsobem: vždy před koncem kalendářního roku všichni manažeři, odpovídní za jednotlivé útvary, zpracovávají návrhy pro budget roku následujícího. Pro personální útvar to znamená – vypracovat tabulku, kde jsou uvedeny jednotlivé úseky společnosti, vedoucí pracovníci a jejich podřízení zaměstnanci. Součástí tabulky jsou navržené okruhy vzdělávání. Tabulka je rozeslána všem vedoucím pracovníkům, od kterých se očekává zpětná vazba v podobě výběru školení pro každého podřízeného zaměstnance. Na základě tohoto seznamu vypracuje personální oddělení návrh rozpočtu na vzdělání pro následující rok a navrhne konkrétní školení, která by mohla být zrealizována. (Interní zdroj společnosti ABC s.r.o.)

V reálné praxi však proces probíhá takto: má-li zaměstnanec zájem o vzdělávání či školení, sám si najde vhodného poskytovatele a svůj požadavek si nechá schválit nadřízeným na formuláři k tomuto účelu určeném. K žádosti se následně vyjadřuje i personální oddělení, které většinou okomentuje cenu za vzdělávací proces a přidá vyjádření, zda se téma školení slučuje s pracovním zařazením zaměstnance, jenž si žádá o účast na školení či vzdělávacím kurzu. Konečné schválení či zamítnutí je na jednatele, který tak učiní na základě doložených podkladů – schválení nadřízeného, vyjádření personálního útvaru, popřípadě i odkaz na nabídku školení. Velkou roli tedy hraje cena. (Interní zdroj společnosti ABC s.r.o.)

Ve společnosti jsou zavedena školení, která jsou připravována v souladu s platnou legislativou v České republice. Evidence platnosti absolvovaných školení je vedena na personálním úseku a účast na těchto školeních je povinná pro každého zaměstnance, kterého se daná problematika týká. Konkrétně se, dle vnitřní směrnice společnosti, jedná o školení:

- BOZP, PO a školení První pomoci
- školení řidičů, kteří využívají referentská vozidla
- školení pro obsluhu vysokozdvížných vozíků
- školení pro jeřábníky a vazač

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného manažera a je považováno za nástroj k dosahování vytyčených cílů. Nejdostupnějším nástrojem každého manažera je hodnotící pohovor.

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti ABC s.r.o. probíhá jednou za rok. Cílem je zhodnotit uplynulé období – pohled zpět a výhled do budoucna – kam je potřeba se posunout. (Interní informace společnosti ABC s.r.o.)

Obchodní ředitel provádí jednou ročně individuální porady se svými podřízenými manažery jednotlivých divizí. Hodnotí jejich role při plnění důležitých a strategických úkolů a obchodní vize společnosti. Provede detailní a souhrnné vyhodnocení plnění budgetu a motivuje k uplatnění efektivních forem a metod řízení. (Interní informace společnosti ABC s.r.o.)

Manažeři jednotlivých divizí provádí hodnocení svých podřízených jednou ročně. Výsledky hodnocení jsou zakládány na personálním oddělení. Během roku provádí manažeři se svými podřízenými obchodními zástupci individuální porady, na kterých se zabývají konkrétními problémy, jenž souvisí s prodejem, stávajícími a potenciálními zákazníky. S výsledky hodnotících pohovorů se dále nepracuje, dokumenty jsou založeny, ale neslouží jako odrazový můstek pro motivaci a možný kariérní posun zaměstnanců. (Interní informace společnosti ABC s.r.o.)

2.3 Dotazníkové šetření

Formulace výzkumného cíle vychází z analýzy a sumarizace poznatků v oblasti pracovní spokojenosti zaměstnanců a reálných potřeb výzkumu. Hlavním cílem práce je analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti. Konkrétně se jedná o zaměstnance výrobně-obchodní společnosti ABC s.r.o., kteří jsou detailněji popsáni v rámci podkapitoly, zabývající se výzkumným souborem.

S ohledem na cíl práce byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, konkrétně dotazníkové šetření. Sběr dat probíhal pomocí online dotazníkového šetření. Online dotazník byl zvolen z důvodů časových, rychlé získání odpovědí, ale také s ohledem na zachování anonymity respondentů. Dalším důvodem výběru metody dotazníku byla

aktuální situace, zapříčiněná šířením nemoci Covid 19, kdy nejsou povoleny návštěvy cizích osob na pracovišti. Mezi výhody této varianty patří především časová a finanční úspora. Naopak nevýhodou může být menší flexibilita (žádné doplňující otázky) nebo případná nemožnost odpovědět na otázku jinak než je nabízeno.

K získání potřebných informací byl využit sestavený *Dotazník pracovní spokojenosti* (viz příloha 1). Podstatou dotazníku bylo získat subjektivní obraz o hodnocených vybraných aspektech pracovní spokojenosti zaměstnanců. Sledované faktory vycházejí z identifikace složek pracovní spokojenosti, popsanych v kapitole 1.3 teoretické části této práce a z nich byly vybrány položky pro výzkum. Několik otázek bylo převzato a přetvořeno z Dotazníku životní spokojenosti (Fahrenberg, Myrtek, Schumacher & Brähler, 2001). Jednotlivé faktory byly pracovně rozděleny do podskupin, které blíže specifikují pracovní spokojenost. Dále bylo potřeba adaptovat jednotlivé faktory na reálné podmínky výzkumu. Složky pracovní spokojenosti byly následně reprezentovány otázkami ve formě „*Jak jste spokojený s...?*“.

Dotazník zahrnoval tyto faktory:

- *Pracovní kolektiv* – zastoupený třemi otázkami - například atmosféra na pracovišti, vztahy či předávání informací na pracovišti
- *Nadřízený pracovník* – tvořen šesti položkami - například hodnocení vedoucího pracovníka, kvalita odborných znalostí nadřízeného či zadávání úkolů
- *Kariérní postup a růst* – tři otázky zaměřené například na možnost postupu či povýšení v práci, možnosti vzdělávání a rozvoje nebo kvalitu vzdělávacích aktivit
- *Finanční ohodnocení a benefity* – dotazník obsahoval čtyři uzavřené otázky – například platové ohodnocení, spravedlnost systému odměňování či zaměstnanecké benefity; tomuto faktoru byla přiřazena jedna otevřená otázka, kde měli respondenti možnost vyjádření k nabízeným školením či vzdělávacím aktivitám poskytovaných společností
- *Pracovní náplň* – zastupovala v dotazníku tři otázky – například spokojenost s náplní práce, pracovními podmínkami na pracovišti či uplatnění nabytých znalostí a dovedností při výkonu činnosti, tomuto faktoru byla taktéž přiřazena

jedna otevřená otázka, kde mohli zaměstnanci odpovědět, zda je jejich práce uspokojuje a naplňuje

Téměř ke všem odpovědím v dotazníku sloužila čtyřbodová škála s číslováním 1 až 4, přičemž jednotlivá čísla znamenala:

1 – Velmi spokojen(a)

2 – Spíše spokojen(a)

3– Spíše nespokojen(a)

4 – Velmi nespokojen(a)

Středová hodnota nabízející možnost „nedokážu říct“ byla zahrnuta pouze do jedné otázky. Jednalo se o otázku týkající se celkové spokojenosti se zaměstnáním. Rozhodnutí bylo učiněno se zájmem zjistit tendence zaměstnanců společnosti, nikoli normální rozložení, které středová hodnota často charakterizuje. Proto do ostatních otázek nebylo toto rozhodnutí zahrnuto. (Pauknerová, 2012)

Z vnitřních faktorů pracovní spokojenosti byly sledovány:

- Věk respondentů
- Nejvyšší dosažené vzdělání
- Seniorita

Součástí dotazníku byl také prostor pro komentáře a připomínky.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím online platformy Google Forms. Po předchozí domluvě s manažery jednotlivých oddělení společnosti ABC s.r.o., byl dotazník rozeslán spolu s průvodním dopisem a žádostí o vyplnění z fakultního emailu autorky mezi zaměstnance zmíněných oddělení. Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 1.3. 2021 do 31.3.2021.

Společnost aktuálně zaměstnává 199 zaměstnanců. Z toho 91 pracovníků je ve funkci dělníka – tito se dále dělí na: skladník, řidič nebo zaměstnanec výroby. Pro účely výzkumu pracovní spokojenosti nebyli tito zaměstnanci osloveni, jelikož nemají přístup k firemnímu emailu. Celkem bylo distribuováno 108 dotazníků zaměstnancům ve vybraných úsecích společnosti. Vracených dotazníků bylo 89, z čehož 3 byly z důvodu

neúplnosti vyplnění vyřazeny. Vhodných dotazníků pro následnou analýzu bylo celkem 86.

2.3.1 Metodologie výzkumu

Vzhledem k problematice řešené v projektu byla položena centrální výzkumná otázka:

„Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o.?“

2.3.2 Výzkumná strategie

Sesbíraná data z dotazníků byla přenesena do datové matice a pomocí programu MS Excel byla podrobena matematicko-statistické analýze.

Minimální velikost vzorku byla určena pomocí následujícího vzorce dle Armstronga (2007):

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} (1)$$

Kde:

n ... stanovená minimální velikost vzorku

N ... celkový základní soubor

e ... požadovaná úroveň přesnosti

Pro úroveň spolehlivosti byla použita hodnota 95% ($e = 0,05$). Minimální velikost výběrového souboru byla vypočtena dle uvedeného vzorce (1) následovně:

$$n = \frac{108}{1 + 108(0,05)^2} \qquad n = 85,04$$

Výpočet minimálního stanoveného vzorku ověřil 95% spolehlivost. Počet 86 platných odpovědí, sesbíraných během dotazníkového šetření, je dostatečný pro výzkumný výběrový soubor.



Obrázek 13: Proces výběrového souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

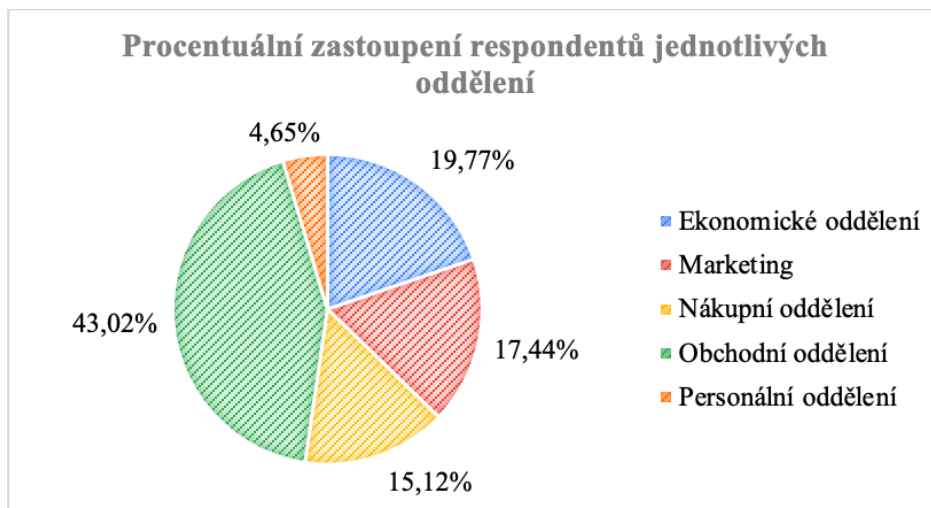
Následující kapitola se věnuje analýze nasbíraných vhodných odpovědí z dotazníků a výsledkům provedeného výzkumu. Výsledky budou interpretovány prostřednictvím tabulek, v některých případech budou výsledky výzkumu znázorněny graficky. Celková míra pracovní spokojenosti a jednotlivé faktory spokojenosti byly zjišťovány pomocí průměrných skóre. Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí jsou přiloženy do přílohy 3 této práce.

I. ČÁST

Otázky první části dotazníku byly zaměřeny na získání údajů o respondentech. Konkrétně pracovní úsek, věk, nejvýše dosažené vzdělání a v neposlední řadě seniorita neboli délka působení ve společnosti.

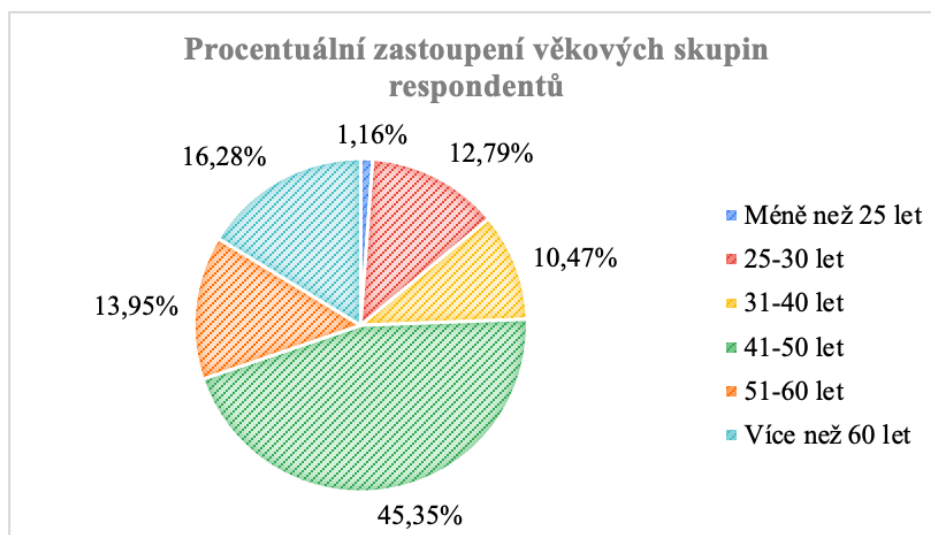
Dotazník byl rozeslán na **pět pracovních úseků**. Marketing, obchodní, nákupní, personální a ekonomický. Nejvyšší procento odpovídajících bylo zastoupeno z oddělení obchodního, které zahrnuje nejvíce zaměstnanců – z tohoto oddělení odpovědělo celkem 37 respondentů. Ekonomické, nákupní oddělení i marketing si rozdělily

poměrnou část grafu. Z ekonomického odpovědělo 17 zaměstnanců, z marketingu 15 a z nákupního oddělení 13 respondentů. Posledním odpovídajícím úsekem je personální oddělení. Představuje 4 zaměstnance, všichni zaslali svoje odpovědi. Procentuální zastoupení jednotlivých skupin znázorňuje následující graf.



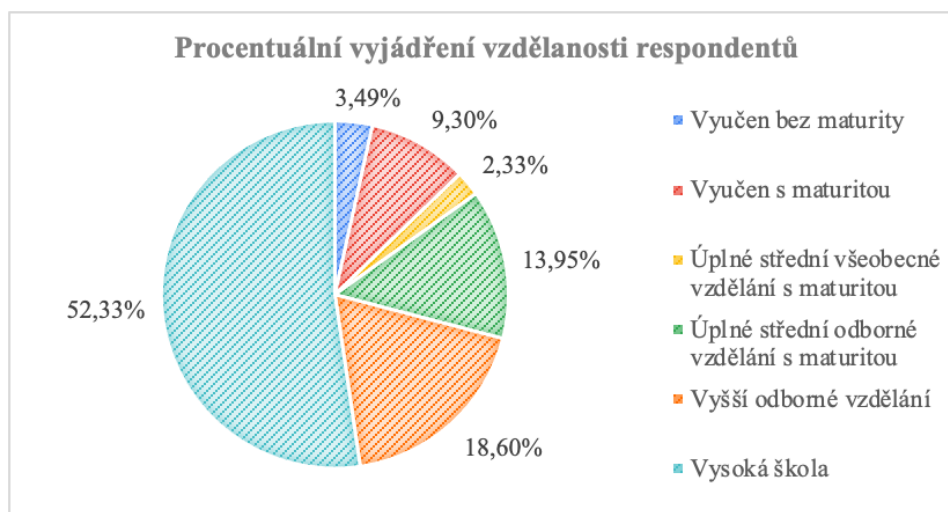
Graf 3: Procentuální zastoupení jednotlivých oddělení ve výzkumném souboru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Z hlediska **věkového zastoupení** bylo nejvyšší procento respondentů v rozmezí 41-50 let, odpovědělo 39 respondentů. Následovala skupina pracovníků s věkovou hranicí nad 60 let se 14 zodpovězenými dotazníky. Věková skupina 51-60 let obsahovala 12 odpovědí, skupina respondentů ve věku 25-30 let byla zastoupena 11 zaměstnanci. V neposlední řadě s 9 odpověďmi skupina 31-40 let a u pracovníků, kterým je méně než 25 let byl zaznamenán pouze jeden respondent. Procentuální rozdělení věkových skupin zachycuje následující graf.



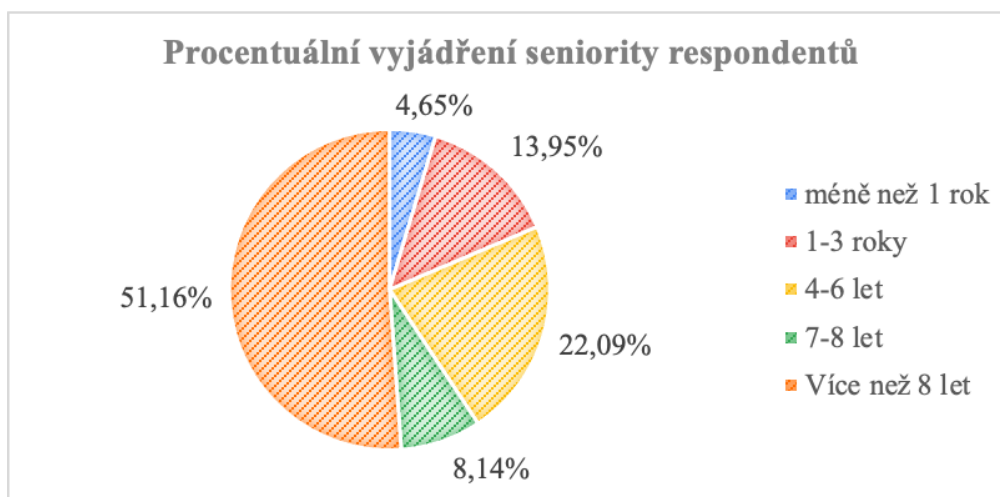
Graf 4: Procentuální zastoupení z hlediska věkových skupin respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Dalším zkoumaným vnitřním faktorem spokojenosti bylo **nejvyšší dosažené vzdělání**. Nejčetnější zastoupení zaznamenala, vzhledem k postavení jednotlivých pracovníků, skupina s vysokoškolským vzděláním – celkem 45 odpovědí. Druhou nejpočetnější skupinou byla kategorie pracovníků s vyšším odborným vzděláním, a to s 16 odpověďmi. Absolventi úplného středního odborného vzdělání obsadili třetí pozici, kdy odpovídajících bylo zanalyzováno 12. Úplné střední obecné vzdělání s maturitou čítalo pouze 2 respondenty, což byla nejméně zastoupená skupina hned po respondentech vyučených bez maturity – celkem 3 odpovědi. Nejvyšší dosažené základní vzdělání neuvedl ani jeden respondent. Je důležité upozornit, že se nejedná o poměrné zastoupení zaměstnanců společnosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, nýbrž o zaměstnance odpovídající na dotazník. Následující graf zobrazuje procentuální přehled dosaženého vzdělání u respondentů.



Graf 5: Procentuální zastoupení skupin z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Posledním zkoumaným vnitřním faktorem spokojenosti byla oblast **seniority** neboli délky působení zaměstnanců ve společnosti. Největší skupinou odpovídajících na dotazník, byla skupina pracujících, jejichž působnost ve společnosti je delší než 8 let. Tuto skupinu označilo 44 respondentů. Pro váhu jednotlivých odpovědí v dotazníku z hlediska pracovní spokojenosti je toto procento pozitivní z důvodu jejich dlouholetých zkušeností se společností. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci působící ve společnosti 4-6 let – celkem bylo zaznamenáno 19 odpovědí. Zaměstnanců pracujících ve společnosti 1-3 roky odpovědělo 12. Předposlední skupinou délky působení ve výrobně-obchodní společnosti je 7-8 let. Z této skupiny se dotazníku zúčastnilo 7 zaměstnanců. Méně, než jeden rok pracují ve výrobně-obchodní společnosti 4 zaměstnanci. Všechny skupiny jsou zobrazeny procentuálně na následujícím grafu.



Graf 6: Procentuální zastoupení z hlediska délky působení ve společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

II. ČÁST

Druhá část dotazníku zjišťovala míru pracovní spokojenosti s jednotlivými sledovanými faktory v rámci popisné statistiky pomocí průměrů jednotlivých odpovědí na otázky. Otázky byly podány formou „*Jak jste spokojený s...?*“. Následující tabulky podrobně zobrazují podskupiny zvolených zkoumaných faktorů. Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí jsou součástí přílohy 3 této práce.

Tabulka 3: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou pracovní kolektiv

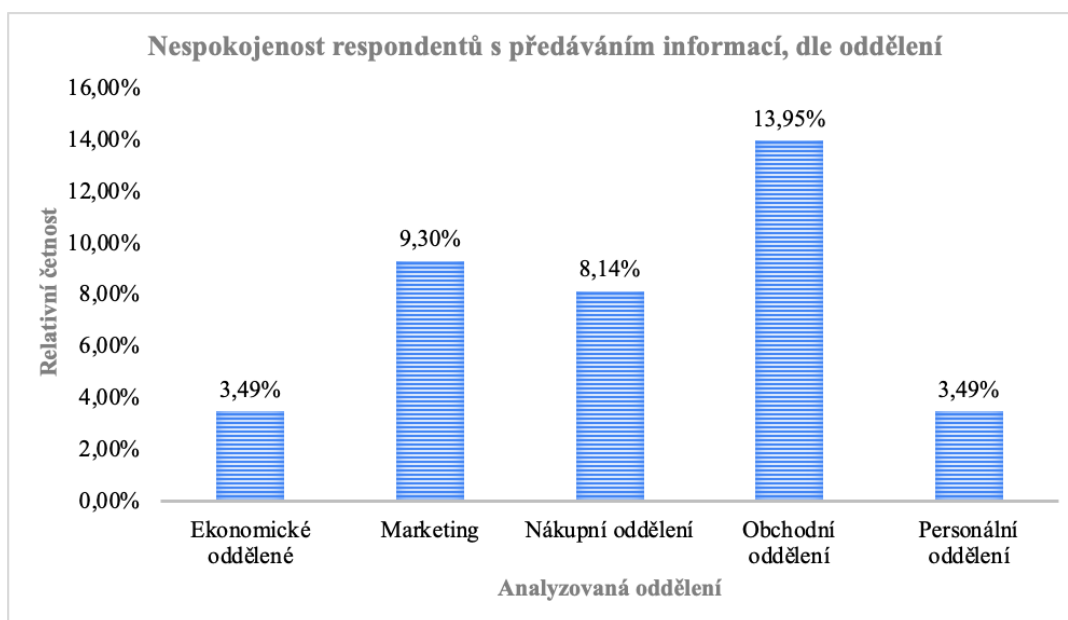
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

FAKTOR	PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
		n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
PRACOVNÍ KOLEKTIV	Atmosféra na pracovišti	86	1,62	0,56	1,00	3,00
	Vztahy s kolegy	86	1,49	0,50	1,00	2,00
	Předávání informací	86	2,31	0,74	1,00	4,00

Pracovní kolektiv byl první zkoumanou podskupinou v rámci souhrnu „*Jak jste spokojený s...?*“. Z tabulky č. 3 je patrné, že zaměstnanci jsou s jednotlivými faktory ve většině případů spíše spokojeni. Nejvyšší spokojenost byla zaznamenána v otázce vztahů na pracovišti, kde hodnota koreluje okolo hodnoty 1, což ve škále odpovědí značí odpověď „velmi spokojen“. Naopak nejméně spokojení v tomto okruhu otázek

jsou pracovníci se způsobem předávání informací na jejich oddělení. Průměr dosáhl hodnoty 2,31, což na škále značí odpověď „spíše spokojen“.

Následující graf zobrazuje nespokojenost s předáváním informací dle jednotlivých oddělení. Odpovědi „velmi nespokojen“ a „spíše nespokojen“ byly pro potřebu tohoto grafu sloučeny. Z grafu je zřejmé, že nejvíce nespokojené je oddělení obchodu. Z interních zdrojů společnosti byla získána informace o složitém procesu předávání novinek či jiných sdělení obchodnímu oddělení, jelikož se jedná zejména o obchodníky pracující v terénu a je těžké je zastihnout. Informace jsou jim předávány jednou měsíčně v rámci pravidelných divizních porad. V ostatních analyzovaných úsecích jsou porady uskutečňovány jednou týdně.



Graf 7: Nespokojenost s informováním zaměstnanců dle jednotlivých oddělení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Další zkoumanou podskupinou byl faktor nadřízený pracovník. Tento faktor obsahoval 5 otázek, „*Jak jste spokojený s...?*“ nadřízeným či vedoucím pracovníkem.

Tabulka 4: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou nadřízený pracovník

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

FAKTOR	PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
		n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
NADŘÍZENÝ PRACOVNÍK	Hodnocení vedoucího	86	2,26	0,88	1,00	4,00
	Předávání zpětné vazby	86	2,45	0,73	1,00	4,00
	Manažerské schopnosti	86	2,68	0,89	1,00	4,00
	Kvalita odborných znalostí	86	1,85	0,96	1,00	4,00
	Zadávání úkolů od nadřízeného	86	2,17	0,71	1,00	4,00
	Motivace ze strany nadřízeného	86	2,34	0,88	1,00	4,00

Z tabulky č. 4 vyplývá, že s přístupy vedoucího pracovníka jsou zaměstnanci spíše spokojeni, hodnota koreluje okolo bodu 2. Nejvíce zaměstnance přesvědčuje kvalita odborných znalostí v oboru nadřízeného pracovníka. Jak bylo zjištěno z interního zdroje společnosti ABC s.r.o., nadřízení pracovníci jsou do pozic převážně obsazováni z vlastních řad až po určité odpracované době ve společnosti, čímž zaměstnavatel zaručí dostatečnou znalost a vzdělanost v oboru. Naopak nejméně jsou respondenti spokojeni s manažerskými schopnostmi nadřízených pracovníků jednotlivých oddělení. Zde průměr dosáhl hodnoty 2,68, což ve škále značí odpověď „spíše nespokojen“. To může být způsobeno tím, že jsou manažerské pozice méně zaměřené na vzdělávání v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů, neumí správně komunikovat a zadávat požadavky či úkoly svým podřízeným.

Další sledovanou skupinou byl kariérní postup a růst umožněný zaměstnancům společnosti ABC s.r.o.

Tabulka 5: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou kariérní postup a růst

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

FAKTOR	PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
		n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
KARIÉRNÍ POSTUP A RŮST	Možnosti postupu, povýšení	86	2,43	0,79	1,00	4,00
	Vzdělání a rozvoj poskytované zaměstnavatelem	86	2,34	0,73	1,00	4,00
	Kvalita nabízených vzdělávacích aktivit	86	2,16	0,93	1,00	4,00

Z tabulky č. 5 vyplývá, že zaměstnanci jsou s kariérním postupem a růstem spíše spokojeni. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců poskytované zaměstnavatelem, průměr dosáhl hodnoty 2,35, což v nabízené škále odpovědí značí odpověď „spíše spokojen“.

K této otázce byla připojena otevřená otázka „*Jaký máte názor na možnosti výběru nabízených školení?*“, myšleno ve smyslu, zda si zaměstnanci mají například možnost vybírat školení sami či jsou na školení vysíláni. Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo „*školení si vybírám sám/sama, ale...*“. Jediná odlišnost v získaných odpovědích se skrývala za slovíčkem „ale“. Zaměstnanci mají možnost vlastního výběru školení či vzdělávacích aktivit, avšak výběr možností je omezený. Vybraná školení podléhají schválení vedení společnosti. V kapitole 2.2.2 faktorů pracovní spokojenosti konkrétně vzdělávání a rozvoj, je zmíněno, že zaměstnavatel zpřístupní na začátku roku seznam dostupných školení, z něhož mohou zaměstnanci uskutečnit svůj výběr. Celkem se v dotazníku objevilo 42 z 86 vlastních odpovědí na položenou otevřenou otázku. Ostatních 44 respondentů se k této otázce nevyjádřilo. Přepis otevřených odpovědí je součástí přílohy 4 této práce.

Faktor finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity byl další zkoumanou oblastí. Následující tabulka zobrazuje analýzu získaných odpovědí.

Tabulka 6: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou finanční ohodnocení a benefity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

FAKTOR	PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
		n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
FINANČNÍ OHODNOCENÍ A BENEFITY	Mzdové ohodnocení	86	2,51	0,88	1,00	4,00
	Spravedlnost systému odměňování	86	2,51	0,65	1,00	4,00
	Zaměstnanecké benefity (home-office, sick days, připojištění apod.)	86	2,79	0,87	1,00	4,00

Faktor finanční ohodnocení a benefity nabýval v průměru největší nespokojenosti ze všech sledovaných podskupin. Největší nespokojenost byla zaznamenána v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Zde se průměrná hodnota odpovědi přibližuje bodu 3, což ve škále odpovědí značí „spíše nespokojen“. Podle zjištění z interního zdroje společnosti, zaměstnanci nemají možnost využívat příliš mnoho výhod. Společnost ABC s.r.o. poskytuje svým pracovníkům stravenky, které jsou z 35 % hrazeny zaměstnavatelem. Mezi zaměstnanecké výhody zařazuje společnost i vzdělání a školení, která jsou ovšem většinou přidělována, tím pádem je zaměstnanec nepovažuje za výhodu, když je vyslán bez možnosti většího výběru. Společnost neumožňuje zaměstnancům home-office či sick days.

Další vysokou míru nespokojenosti zaznamenala otázka mzdového ohodnocení a s tím úzce související spravedlnost systému odměňování. V obou případech jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. Co se týče mzdového ohodnocení, zaměstnancům bylo v době korona virové pandemie strženo 10 % z mzdového výměru, bez ohledu na postavení ve společnosti. Tento stav zapříčinil nespokojenost v obou zmiňovaných kategoriích.

Posledním zkoumaným faktorem v oblasti otázek „Jak jste spokojený s...?“, byla pracovní náplň a pracovní podmínky ve společnosti. Následující tabulka zobrazuje průměrné hodnoty a směrodatné odchylky odpovědí.

Tabulka 7: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou pracovní náplň

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

FAKTOR	PROMĚNNÁ	Popisné statistiky				
		n	Průměr	Sm. Odch.	Min.	Max.
PRACOVNÍ NÁPLŇ & PRACOVNÍ PODMÍNKY	Pracovní náplň	86	1,74	0,64	1,00	3,00
	Uplatnění znalostí, dovedností a schopností	86	2,00	0,78	1,00	4,00
	Pracovní podmínky (vybavení kanceláře, hygienické podmínky apod.)	86	1,88	0,60	1,00	3,00

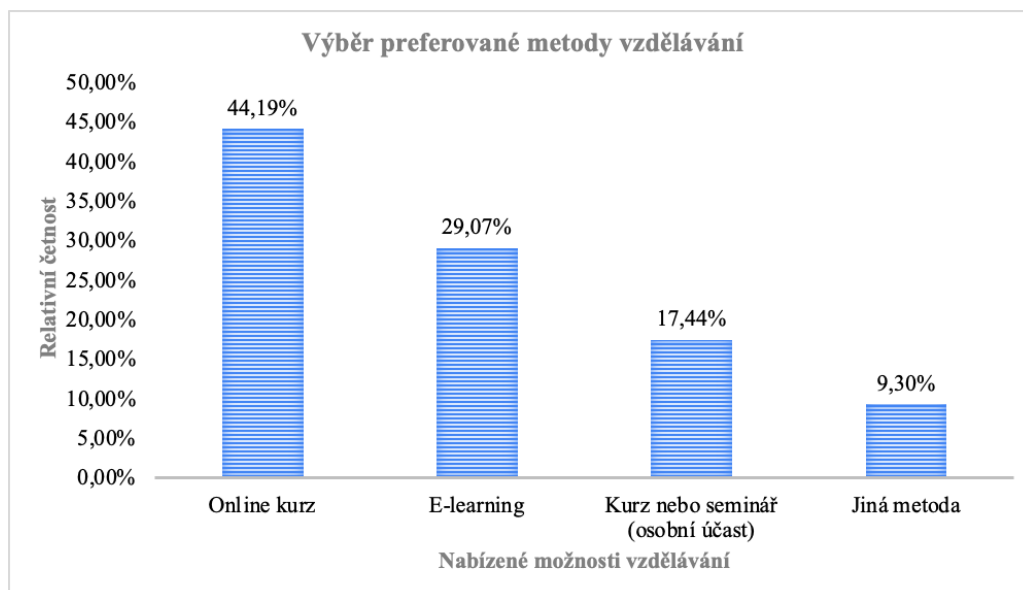
V této podskupině otázek jsou zaměstnanci společnosti ABC s.r.o. spíše spokojeni. Hodnota průměrů u všech třech otázek osciluje okolo bodu 2, což značí odpověď „spíše spokojen“. Zde byla největší nespokojenost zaznamenána v oblasti uplatňování znalostí, dovedností a schopností. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou na školení vysíláni, či mají možnost výběru z omezeného okruhu vzdělávacích akcí, nepocítují dostatečnou možnost uplatnění nasbíraných dovedností v rámci své pracovní náplně. S pracovní náplní byla zaznamenána vyšší spokojenost nežli s uplatňováním znalostí. Následně byla respondentům položena otevřená otázka „*Máte pocit, že Vás práce uspokojuje a naplňuje?*“. I když zde měli zaměstnanci možnost se vyjádřit vlastními slovy, opakovaly se pouze tři odpovědi. Následující tabulka zobrazuje jejich četnosti.

Tabulka 8: Absolutní četnosti odpovědí na otevřenou otázku týkající se uspokojení z práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ČETNOST	ODPOVĚĎ
47	Ano, práce mě naplňuje
26	Víceméně ano
13	Ne

Doplňující otázka v dotazníku se týkala preference výběru metody vzdělávání či školení. Následující graf zobrazuje relativní četnosti odpovědí.



Graf 8: Relativní četnosti upřednostňované metody vzdělávání ze strany zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

Graf znázorňuje odpovědi respondentů na otázku „*Jaký typ vzdělávání Vám vyhovuje nejvíce?*“. Zaměstnanci nejvíce preferují školení či vzdělávací aktivity pomocí online kurzů a e-learning. Tyto odpovědi mohou být zkreslené díky době, ve které se nacházíme, osobní účasti na školeních jsou zakázané a vše se přesunuje do online světa. Z vlastní zkušenosti soudím, že je pro pracujícího člověka mnohem výhodnější mít možnost online vzdělávání či školení z hlediska času i pohodlnosti. Člověk si může pustit školení kdykoliv, dle svých časových možností, může se k němu vracet, což u prezenčních seminářů či kurzů není možné. Nevýhodou však je nemožnost zpětné vazby a interakce s přednášejícím, což by mohlo být u některých typů školení na škodu.

III. ČÁST

Třetí část dotazníku byla zaměřena na celkovou spokojenost se zaměstnáním. Zde byla respondentům nabídnuta škála odpovědí shodná jako v předchozí části plus možnost navíc „nedokážu říct“. Tato možnost odpovědi byla zahrnuta do škály z důvodu zamezení zkreslení získaných odpovědí.

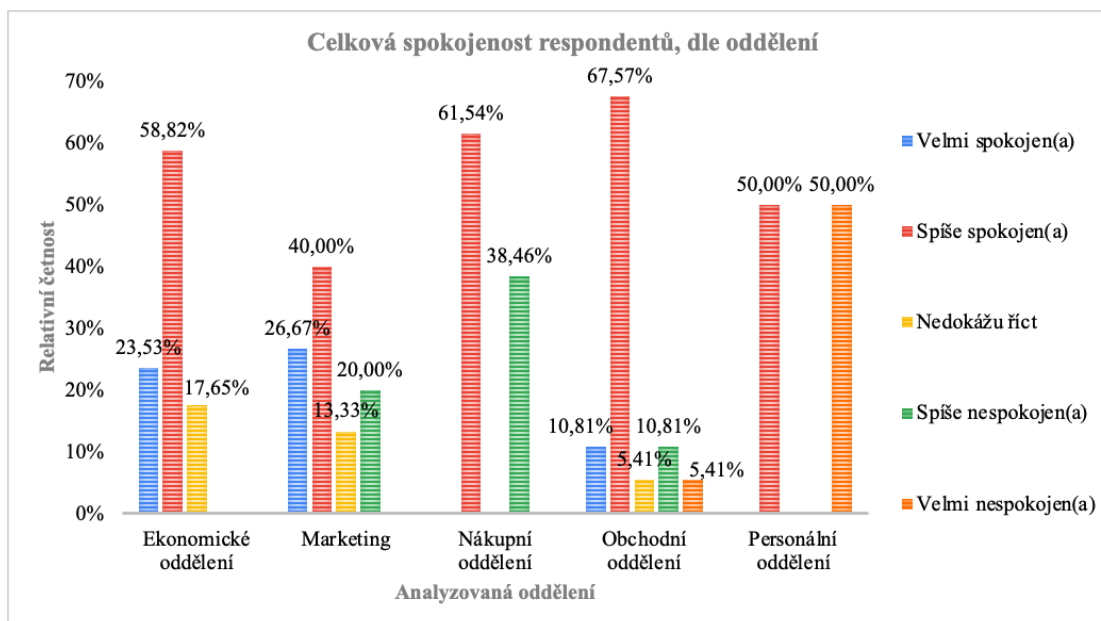
Tabulka 9: Míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

PROMĚNNÁ	Popisná statistika				
	n	Průměr	Sm. Odch.	Min	Max
CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	86	2,33	1,03	1	5

Jak prezentuje tabulka č. 9, průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti je 2,33. V dotazníku představoval bod 2, ke kterému se hodnota nejvíce blíží, vyjádření „spíše spokojen“. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci jsou v zaměstnání celkově spokojeni.

Následující graf zobrazuje spokojenost zaměstnanců dle jednotlivých oddělení. Pro zamezení zkreslení odpovědí s ohledem na různé počty odpovídajících zaměstnanců, byly jednotlivé odpovědi přepočítány na relativní četnosti, kdy každé oddělení tvořilo 100 %.



Graf 9: Relativní četnosti celkové pracovní spokojenosti a jednotlivých oddělení
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

S otázkou celkové spokojenosti úzce souvisí následující otázky. Jestliže respondent odpověděl, že je v zaměstnání „velice spokojen“ či „spíše spokojen“, byl odkázán

na otázku „*Jakou zaměstnaneckou výhodu byste ve společnosti uvítal(a)?*“. Následující tabulka zobrazuje četnosti a možnosti získaných odpovědí.

Tabulka 10: Absolutní četnosti získaných odpovědí na otázku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ČETNOST	ODPOVĚĎ
22	Sick days
12	Penzijní připojištění
12	Ostatní – stravenky, příspěvky na wellness, dovolenou, jiné aktivity
10	Více dovolené
5	13. plat – přizpůsobení platu inflaci
3	Služební automobil

Z tabulky je patrné, že celkem 64 respondentů využilo v předchozí otázce možnost odpovědi „velmi spokojen“ či „spíše spokojen“. Nejčastěji by zaměstnanci přivítali možnost tzv. sick days = volné dny navíc nad rámec dovolené, na druhém místě bylo nejčastěji zmíněno penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele nebo příspěvky na wellness, sportovní aktivity, kulturu či stravenky. Získané odpovědi budou využity v návrhové části diplomové práce.

Pokud respondent zvolil v otázce týkající se celkové spokojenosti možnost „nemůžu říct“, „spíše nespokojen(a)“ či „velice nespokojen“, byl vyzván k odpovědi na otázku „*Co by vedlo ke zvýšení pracovní spokojenosti v zaměstnání?*“. Následující tabulka shrnuje nejčastěji získané odpovědi.

Tabulka 11: Absolutní četnosti získaných odpovědí na otázku
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ČETNOST	ODPOVĚĎ
10	Více zaměstnaneckých výhod
6	Vyšší finanční ohodnocení
4	Širší nabídku školení a vzdělávacích aktivit
2	Lepší přístup vedení společnosti

Z tabulky vyplývá, že celkem 22 zaměstnanců zvolilo jednu z výše uvedených možností k vyjádření nespokojenosti se zaměstnáním. Nejčastěji by respondenti přivítali větší nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Porovnání celkové pracovní spokojenosti s vnitřními faktory

K porovnání faktorů a celkové spokojenosti byl využit Cramerův koeficient kontingence. Vzhledem k tomu, že není vhodné, aby absolutní četnosti obsahovaly nulové odpovědi, byly získané odpovědi sloučeny pro vypovídající analyzování výsledků.

Nejvyšší koeficient závislosti byl zaznamenán mezi celkovou spokojeností a senioritou zaměstnanců. Nejprve bylo nutné sloučit jednotlivé odpovědi pro vyřazení nulových absolutních četností. Tabulka č. 12 zobrazuje sloučené pozorované absolutní četnosti a marginální absolutní četnosti.

Tabulka 12: Absolutní četnosti celkové spokojenosti a seniority zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ODPOVĚĎ	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Nedokážu říct	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Celkový součet
méně než 1 rok - 6 let	2	25	4	2	2	35
7 - více než 8 let	11	26	3	9	2	51
Celkový součet	13	51	7	11	4	86

Následně byly absolutní četnosti přepočítány na očekávané četnosti. Tabulka 13 obsahuje očekávané četnosti a marginální absolutní četnosti.

Tabulka 13: Přepočítané očekávané četnosti a marginální absolutní četnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

ODPOVĚĎ	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Nedokážu říct	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Celkový součet
méně než 1 rok - 6 let	5,290697	20,75581	2,848837	4,476744	1,627906	35
7 - více než 8 let	7,709302	30,24418	4,151162	6,523255	2,372093	51
Celkový součet	13	51	7	11	4	86

Znak A – celková pracovní spokojenost zaměstnanců

Znak B – seniorita zaměstnanců

Závislost znaků byla testována pomocí Cramerova koeficientu kontingence. Pomocí funkce CHISQ.TEST, za využití absolutních a očekávaných četností, byla v MS Excel vypočítána p-hodnota. Vypočtená p-hodnota byla větší než hladina významnosti 5 %, což značí, že znaky na sobě nejsou závislé. Pro upřesnění byla spočítána velikost závislosti mezi dvěma znaky pomocí Cramerova koeficientu kontingence (viz tab. 14).

Tabulka 14: Výsledky výpočtu závislosti znaků A a B

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, MS Excel)

PROMĚNNÁ	VÝSLEDEK	INTERPRETACE
p-hodnota	0,0861	Dle p-hodnoty znaky nejsou závislé
Testové kritérium χ^2	8,153	Testové kritérium využité pro následný výpočet Cramerova V koeficientu
Cramerův koeficient kontingence	0,308	Hodnota závislosti je větší než 0,3, ale menší než 0,5 lze tedy mluvit o střední závislosti znaků A a B

Vypočtený Cramerův koeficient kontingence vyvrátil úplnou nezávislost proměnných. Výsledná hodnota prokázala střední závislost mezi znaky pracovní spokojenosti zaměstnance a délky působení zaměstnance ve společnosti.

U porovnání pracovní spokojenosti a věku respondentů byla výsledná vypočtená závislost zanedbatelná. Tabulky s výpočty závislosti věku a spokojenosti jsou zobrazeny v příloze 2 této práce.

U faktoru nejvyššího dosaženého vzdělání nebylo možné Cramerův koeficient kontingence spočítat, jelikož i po sloučení některých odpovědí obsahovaly absolutní četnosti nulové hodnoty.

2.3.4 Shrnutí a limity výzkumu

Ze získaných odpovědí vyplynulo několik skutečností. V následující kapitole budou výsledky shrnuty a okomentovány.

Zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců vychází z průměrných hodnot odpovědí jednotlivých oblastí. Průměrné hodnoty byly zjišťovány v rámci popisné statistiky za pomoci průměrů jednotlivých odpovědí na otázky, ze kterých byl daný faktor složen. Výsledky byly vyhodnoceny u všech respondentů (n=86).

Následující tabulka zobrazuje průměry a směrodatné odchylky všech odpovědí.

Tabulka 15: Průměrné hodnoty spokojenosti respondentů v jednotlivých faktorech dotazníkového šetření (Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

FAKTOR	Popisné statistiky		
	n	Průměr	Sm. Odch.
PRACOVNÍ KOLEKTIV	86	1,81	0,60
NADŘÍZENÝ PRACOVNÍK	86	2,29	0,84
KARIÉRNÍ POSTUP A RŮST	86	2,31	0,82
FINANČNÍ OHODNOCENÍ A BENEFITY	86	2,60	0,80
PRACOVNÍ NÁPLŇ	86	1,88	0,67
CELKOVÁ PRACOVNÍ SPOKOJENOST	86	2,33	1,03

První oblast dotazníku, zaměřená na spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem. Směrodatná odchylka značí konzistentní odpovědi. Průměrná hodnota 1,81, směřuje téměř k bodu 2, což ve škále značí odpověď „spíše spokojen“. Tento fakt potvrzuje, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni s pracovním kolektivem. Zde se nabízí zmínit, že spokojenost v rámci tohoto faktoru ovlivňuje nejvíce, dle získaných odpovědí, předávání informací na pracovišti, na které by se měl zaměstnavatel zaměřit a případně vylepšit stávající stav.

Druhá oblast, nadřízený pracovník. Jak zobrazuje tabulka č. 15, hodnota 2,29, se nejvíce blíží bodu 2, což ve škále odpovědí vyjadřuje „spíše spokojen“. Tento faktor zaznamenal největší nespokojenost u otázky týkající se manažerských schopností nadřízeného pracovníka.

Třetí oblast, zaměřená na spokojenost zaměstnanců s kariérním postupem a růstem. Směrodatná odchylka nedosáhla v žádné z otázek extrémních hodnot, odpovědi byly konzistentní. Zaměstnanci tvrdí, že jsou spíše spokojeni s možností kariérního postupu a růstu. Průměrná hodnota 2,31 je už ale vyšší než v předchozím faktoru. Zde byla nejvyšší nespokojenost zjištěna v otázce „možnosti postupu a povýšení“, kde možnost „spíše nespokojen“ nebo „velmi nespokojen“ zvolilo více než 38 % respondentů.

Čtvrtý faktor pracovní spokojenosti zaměstnanců, finanční ohodnocení a benefity, dosáhl nejvyšší průměrné hodnoty ze všech analyzovaných faktorů spokojenosti. Směrodatná odchylka značí konzistentní odpovědi. Průměrná hodnota 2,6, směřuje spíše k bodu 3, značící ve škále odpovědí „spíše nespokojen“. Otázka týkající se mzdového ohodnocení u zaměstnanců dosáhla průměrné hodnoty 2,51. Více než 53 % respondentů není spokojeno se svým platovým ohodnocením. Co se týká zaměstnaneckých benefitů, téměř 60 % všech odpovídajících není spokojeno s nabízenými zaměstnaneckými výhodami ve společnosti.

Předposlední zkoumanou oblastí je pracovní náplň. Zjištěný průměr odpovědí osciluje okolo bodu 2, což značí odpověď „spíše spokojen“. V rámci faktoru pracovní náplně byla naměřena největší nespokojenost v otázce uplatnění dovedností a schopností v rámci vlastní práce, více než 12 % respondentů má pocit, že v práci dostatečně nevyužije své znalosti, dovednosti a schopnosti.

Poslední zkoumanou oblastí je celková spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Cílem dotazníkového šetření bylo najít odpověď na centrální výzkumnou otázku „Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o.“ Celková pracovní spokojenost byla zkoumána dotazníkovým šetřením, jako subjektivní hodnocení zaměstnanců vzhledem k pracovním skutečnostem na obecné úrovni. Jak prezentuje tabulka č. 15, průměrná hodnota celkové pracovní spokojenosti je 2,33. V dotazníku představoval bod 2, ke kterému se hodnota nejvíce blíží, vyjádření

„spíše spokojen“. Zaměstnanci jsou se zaměstnáním ve společnosti spíše spokojeni. Za absolutně spokojené lze považovat 15 % respondentů a téměř 60 % zaměstnanců za spíše spokojené. Více než 8 % hodnotilo svůj vztah k zaměstnání jako neutrální. Slabou nespokojenost vyjádřilo necelých 13 % zaměstnanců a téměř 5 % hodnotilo svou celkovou spokojenost negativně.

Ze shrnutí vyplývají závěry, na které je nutno se zaměřit v návrhové části. Konkrétně se jedná o oblasti:

- Komunikace na pracovišti
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity

Za největší limit práce považuji fakt, že platnost závěrů platí pouze na vybranou společnost. Výsledky nelze aplikovat na jiné organizace. Limitující skutečnost shledávám i v situaci, která je spojená s šířením nemoci Covid-19 což úzce souvisí s dalším limitujícím faktorem, nedostatkem času, nejen na sběr dat, ale také na jejich hlubší prozkoumání. Omezený čas ovlivnil také návratnost, která nebyla 100%.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Poslední kapitola diplomové práce bude zaměřena na vlastní návrhy, doporučení zjištěných mezer a nedostatků v pracovní spokojenosti zaměstnanců analyzované společnosti ABC s.r.o. Návrhy a doporučení jsou vypracovány převážně na základě výsledků získaných z dotazníkového šetření.

Hlavním cílem vytvoření jednotlivých návrhů a doporučení, je dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců analyzovaných oddělení. Součástí návrhů je i vyčíslení nákladů, vyplývajících z realizace a implementace navržených změn.

3.1 Kompetence a komunikace

Samotná osobnost manažera je pro efektivnost práce s lidmi velmi důležitá. Způsob, jakým management zachází se svými zaměstnanci, velmi ovlivňuje to, jak tito zaměstnanci dále jednají nejen mezi sebou, ale také s klienty a jak se celkově cítí v pracovním procesu, v němž tráví většinu dne. Manažer svým působením ovlivňuje jednání lidí, co do výkonu a kvality práce, vytváří atmosféru na pracovišti a podporuje rozvoj zaměstnanců.

Pravomoci manažerů nejsou ve společnosti nijak definovány, platí pouze ústní dohody mezi obchodním ředitelem a manažery prodeje či manažery jednotlivých divizí. S ohledem na přetíženost a nezastupitelnost obchodního ředitele je třeba stanovit zásadní kompetence manažerů. V opačném případě je zcela zbytečné manažerské posty ve společnosti zachovávat. Do kompetence manažera patří pravidelné hodnocení podřízených zaměstnanců, pomocí hodnotícího pohovoru, což je jednou ze základních personálních činností každého odpovědného manažera a je považováno za nástroj k dosahování vytyčených cílů. Po provedení hodnotícího pohovoru, jehož účelem je vyhodnotit krátkodobé i dlouhodobé kariérní cíle, je žádoucí se získanými výsledky dále pracovat. Nestačí pouze konstatovat, zda byly cíle splněny či nesplněny. Hodnotící pohovor je nástrojem komunikace mezi manažerem a zaměstnancem – umožňuje diskuzi nad slabými a silnými stránkami, předchází neshodám, stanovuje cíle na budoucí období. Měl by tedy sloužit jako odrazový můstek a motivační prvek.

Dalším úskalím souvisejícím s chybně nastaveným kompetenčním systémem je skutečnost, že hlavní rozhodující pravomoc ve společnosti má výhradně jednatel a majitel v jedné osobě. Jde o velkou společnost zaměstnávající velký počet manažerů v jednotlivých firemních divizích. Každý z těchto manažerů odpovídá za svůj úsek a svoje podřízené zaměstnance. U manažerské pozice se však předpokládá, že bude spojena s rozhodovacími pravomocemi, což se v praxi v této organizaci neděje. Problém nastává v případě delší nepřítomnosti jednatele – jeli potřeba vydat rychlé rozhodnutí, nelze tak učinit bez jeho odsouhlasení. Procesy se tímto protahují, což na společnost nevrhá dobré světlo. Bylo by velmi žádoucí přehodnotit kompetence managementu v této společnosti – provedení a nastavení změn však závisí na majiteli, který by musel být tomuto rozhodnutí nakloněn.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s předáváním informací a komunikací na pracovišti. Komunikace a kompetence manažerů spolu úzce souvisí. Jestliže manažer nemá dostatečné komunikativní kompetence a informace se k němu nedostávají včas, nemůže pak dále předávat informace svým podřízeným.

Komunikace je ve společnosti velice důležitá. Může se stát, že se pracovníkům nedostanou podstatné informace včas a pracovní činnosti se tím zkomplikují. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tento problém vzniká především u obchodního oddělení. Navrhuji zavedení pravidelných porad pro obchodní oddělení, a to alespoň jednou za čtrnáct dní, oproti stávajícímu nastavení, kdy jsou porady svolávány jednou za měsíc. V současné pandemické situaci lze pravidelně provádět online meetingy. Z mého pohledu je tento návrh pro obchodní zástupce příznivý, neboť obchodníci pochází z různých krajů republiky a není pro ně komfortní ani rentabilní každých čtrnáct dní cestovat do Brna na centrálu společnosti. Výše zmíněný způsob online porad navrhuji využívat i v budoucnu bez ohledu na pandemickou situaci.

Toto východisko se v době pandemie více než nabízí, zejména kvůli neustálé aktualizaci cen prodávaných výrobků. Obchodník by měl být se změnou cenové politiky obeznámen co nejdříve, aby mohl pružněji komunikovat se zákazníkem.

K videokonferencím společnost využívá nástroj Cisco Webex. Systém není efektivní zejména z důvodu malého počtu licencí, kdy je možné připojit omezený počet

účastníků. Velice často se společnost setkává se situací, při níž jsou vyčerpané veškeré zakoupené licence a není možné připojit dalšího účastníka. Mezi jeho nevýhody patří i častá problémovost s připojením, či nefungujícím hardwarem k počítači. Uživatelsky je program Cisco nepříznivý, neboť jakákoli aktualizace programu vyžaduje následný zásah IT pracovníka, jenž musí zprovoznit nebo opravit problémovou situaci. Další kolize mohou nastat u externích uživatelů = partneři, kteří jsou do schůzky přizváni, nemají správná nastavení, jenž Cisco Webex vyžaduje, aby bylo možné konverzaci vůbec zahájit.

Pro zkvalitnění online porad navrhuji nákup licencí a využívání softwaru Microsoft Teams. Služba je poskytována jako součást kancelářského balíčku Office 365. Licenci Business Standart poskytuje uživatelům úplnou sadu nástrojů pro vzdálenou práci a spolupráci, zahrnuje MS Teams, Word, Excel, PowerPoint a zabezpečené cloudové úložiště, přes které mohou účastníci sdílet soubory, aniž by museli přejít do jiného systému. Velkou výhodou je komunikace s emailovou schránkou přes aplikaci Outlook, která patří ve společnosti k nejvyužívanějším. Uživatelsky je MS Teams velice příjemný a ušetří IT pracovníkovi spoustu drahocenného času. Umožňuje komunikaci jak přes desktopovou aplikaci, tak přes webové rozhraní a po aktualizacích není nutný zásah IT pracovníka.

Mým dalším návrhem k tématu videokonference pro obchodní zástupce, je přidat i možnost individuálního online setkání. Tento typ porady by sloužil k propojení obchodního ředitele a obchodního zástupce. Zejména v době, kdy jsou ceny neustále navyšovány a obchodní zástupce by mohl mít problém s přesvědčením zákazníka, obchodní ředitel nabídne svoje znalosti a zkušenosti a může konzultovat s prodejcem postup prodeje.

3.1.1 Ekonomické zhodnocení

Ekonomické zhodnocení nástrojů pro komunikaci ve společnosti zahrnuje porovnání nejen cen licencí programů, ale také náklady na technickou podporu IT pracovníka. Následně je graficky znázorněn harmonogram implementace navrženého řešení.

Tabulka 16: Porovnání cen jednotlivých komunikačních nástrojů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, MS Excel)

NÁSTROJ	CISCO WEBEX	MICROSOFT OFFICE 365
Licence	STARTER	BUSINESS STANDARD
Cena (1 přístup/1 měsíc)	500 Kč	175 Kč
Počet přístupů	50	150
Cena celkem (1 měsíc)	25 000 Kč	26 250 Kč
Cena celkem (1 rok)	300 000 Kč	315 000 Kč

Tabulka 16 porovnává ceny licencí na online komunikační nástroje. Ve společnosti je aktuálně využívám program Cisco Webex, který je zakoupen pro 50 počítačů. Velkou nevýhodou tohoto komunikačního nástroje je nutnost zakoupení externího hardwaru pro každý počítač zvlášť. Tento náklad je jednorázový. Cisco Webex je určen pro menší společnosti, které komunikují pouze v rámci společnosti. Zakoupení licencí od MSO⁵ Business Standard bude pro společnost o 15 000 Kč dražší než licence Cisco Webex, ale bude možné zakoupit licence pro všechny počítače ve společnosti a umožnit tak efektivní komunikaci nejen interně, v rámci společnosti, ale také externě s obchodními partnery.

Následující tabulka porovnává náklady a časovou náročnost zavedení a provozu jednotlivých komunikačních nástrojů.

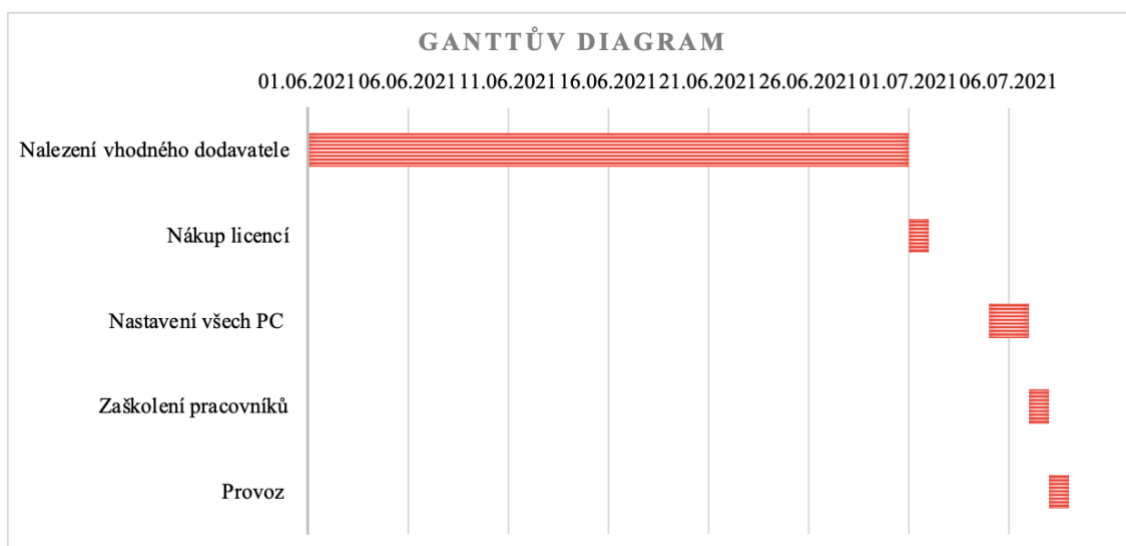
Tabulka 17: Náklady na provoz
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, MS Excel)

NÁKLADY NA PROVOZ					
CISCO WEBEX			MICROSOFT OFFICE		
	Čas	Náklad		Čas	Náklad
Nastavení zařízení (PC)	7 dní	-	Nastavení zařízení (PC)	2 dny	-
Zaškolení zaměstnanců	5 dní	-	Zaškolení zaměstnanců	1 den	-
Technická podpora IT pracovníka	20 dní	40 000 Kč	Technická podpora IT pracovníka	20 dní	40 000 Kč
CELKEM	-	40 000 Kč	CELKEM	-	40 000 Kč

⁵ MSO – Microsoft Office

Tabulka 17 zobrazuje náklady na provoz jednotlivých komunikačních nástrojů. Náklady na instalaci a zaškolení zaměstnanců jsou součástí mzdy IT pracovníka. Tyto úkony spadají do jeho náplně práce. Technická podpora je zajišťována stejným IT pracovníkem, jenž je zaměstnancem firmy. Nákladem je mzda a čas vynaložený na změnu komunikačního programu. Z tabulky je patrné, že náklady na Cisco Webex i Microsoft Office jsou totožné, rovnají se mzdě počítačového specialisty. Je zde rozdíl časového vytížení IT pracovníka a rozdílná časová dotace na instalaci a zaškolení pracovníků. U komunikačního nástroje Cisco Webex je nutné zakoupit externí hardware, jehož cena se pohybuje v řádu 50 000 Kč na jeden počítač, což MSO nevyžaduje. Velkou výhodou nákupu licencí MSO je snadné zaškolení zaměstnanců. Instalace na všechny počítače může být provedena samotnými zaměstnanci. Ti si nainstalují daný program pomocí přiloženého odkazu.

Graf 10, Ganttův diagram, znázorňuje časový harmonogram implementace změny. Změna bude realizována jedním pracovníkem, IT specialistou, jenž je zaměstnancem společnosti. Vhodný dodavatel bude vybrán po konzultaci s vedením společnosti. Na trhu existuje několik poskytovatelů těchto služeb. Společnost může licence nakoupit přímo od Microsoft nebo od společnosti poskytující telefonní a internetové služby. V dalším kroku bude realizován nákup, nastavení počítačů, zaškolení zaměstnanců a zavedení komunikačního nástroje do plného provozu.



Graf 10: Časový harmonogram implementace zavedení nového komunikačního systému
(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Z odpovědí získaných od respondentů vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s výběrem a způsobem vzdělávání ve společnosti. Nastavené podmínky jsou příliš zastaralé a z mého pohledu spíše nevyhovující.

Vzdělávání a proškolení zaměstnanců by mělo probíhat na základě předem stanoveného postupu, jenž bude obecně platný pro všechny zaměstnance společnosti.

- 1) Identifikace potřeb vzdělávání – například znalost potřeb jednotlivých pracovních pozic, individualita každého pracovníka, požadavky zaměstnanců apod.
- 2) Svěření rozhodovacích kompetencí o vzdělávání personálnímu oddělení.
- 3) Realizace a vyhodnocení vzdělávacích aktivit.

Vzdělávací aktivity by měly souviset s pracovními úkoly a výkony daných pracovních pozic. V současné době nelze využívat výuku s lektorem, i když by diskuze pomohla rozvíjet nápady, myšlenky a účastníci by si předávali osobní zkušenosti. Proto považují za nutné nahradit ušlé kurzy a školení e-learningovými kurzy či online kurzy. Společnost potřebuje pracovníky, kteří umějí reagovat na požadavky zákazníka, potřebuje manažery, kteří jsou schopni a dokáží vést své podřízené k nastaveným cílům. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, mnoho zaměstnanců by právě tuto náhradu přivítalo.

Navrhovala bych, aby společnost investovala do online vzdělávacího portálu Seduo.cz. Seduo.cz je největší český online vzdělávací portál, který poskytuje flexibilní vzdělávání na dálku. Jedná se o efektivní formu vzdělávání, která ušetří jak čas, tak peníze. Společnost nabízí stovky odborných videokurzů s lektory, kteří jsou špičkami ve svých oborech. Výhodou portálu je časová individualita, zaměstnanci si mohou studium dávkovat dle vlastních časových možností. Lekce si mohou pustit kdykoliv mají chuť a je možné je shlédnout několikrát dokola, lekce jsou přístupné odkudkoliv. Společnost Seduo.cz dokonce nabízí mobilní aplikaci, odkud si mohou zaměstnanci pustit video či audio lekci kdekoli – v metru, letadle, na chalupě. Součástí vzdělávacího portálu jsou i pravidelné motivační soutěže pro zaměstnance. Největší výhodou považují v možnosti sledování přehledných statistik a reportů o zaměstnancích. Nadřazený

pracovník dostává průběžné statistiky, díky kterým může plánovat další vzdělávání svých podřízených. Manažer tak může zvolit školení, která budou pro podřízené pracovníky povinná a o zbytek ať už se každý zaměstnanec zajímá sám. Díky statistikám pak může nadřízené kontrolovat, zda byla povinná školení splněna a následně může prověřovat získané znalosti. (Seduo.cz)

Seduo.cz poskytuje školení v oblastech například – leadership, obchod, komunikace, marketing, osobní rozvoj, HR, jazyky atd. Zkrátka nabízí široký výběr z několika okruhů, kde si každý vybere právě požadovaný okruh. (Seduo.cz)

Podle mého názoru 9/10 zaměstnanců přivítá online školení mnohem raději než povinnost sedět na dvoudenním, nezáživném osobním školení, ze kterého si nemusí příliš mnoho informací zapamatovat. Proto považuji investici do online světa za využitelnou i po skončení pandemie v České republice.

3.2.1 Ekonomické zhodnocení

Pro upřesnění návrhu je nutné uvést ekonomické hodnocení navržených doporučení. Možnost uplatnění nákladů na vzdělávání související s pracovní pozicí zaměstnance nebyla do textu zákona o dani z příjmu, pod paragraf § 24, zapracována. Vyplývá z pokynu GFŘ č. D-22 k § 24 odst. 2 bod 15. Za daňově účinný náklad na vzdělávání lze považovat i náklady na vzdělávání, pokud souvisejí s pracovním zařazením zaměstnance. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Portál Seduo.cz nabízí zkušební verzi pro podniky na 3 týdny zdarma. Následně pak zpoplatňuje licence, v rámci, kterých má zaměstnanec přístup ke všem nabízeným školením na jeden rok. (Seduo.cz)

Následující tabulka zobrazuje náklady na osobní školení poskytovaná externistou a rozpočet nákladů na zakoupení licencí Seduo.cz.

Tabulka 18: Orientační propočet nákladů na vzdělávání zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních informací společnosti ABC s.r.o. a Seduo.cz)

EXTERNÍ ŠKOLENÍ		SEDUO.CZ	
Cena poskytnutého školení od externisty (bez DPH)	30 000 Kč	Cena jedné licence (bez DPH) na jeden rok	2 140 Kč
Počet školení za rok	3	Počet licencí	100
Počet školených skupin	2		
CELKOVÉ NÁKLADY	180 000 Kč	CELKOVÉ NÁKLADY	214 000 Kč

V tabulce je uvedena četnost školení, prováděných externistou, pouze orientační. Počet školení se může měnit každý rok, záleží na okolnostech. Školení jsou prováděna třikrát za rok pouze pro oddělení nákupu a obchodu.

Cena licencí od společnosti Seduo.cz se také liší od počtu zakoupených přístupů. S přibývajícím počtem licencí se cena snižuje. Jestliže se zaměstnavatel rozhodne zakoupit přístupy jen pro některá oddělení, bude cena rozdílná. Pro orientační propočet nákladů bylo počítáno téměř se všemi zaměstnanci z analyzovaných úseků.

Celkové náklady obou variant jasně ukazují, že nákup licencí bude pro zaměstnavatele vyšší, ale z hlediska využitelnosti online portálu nabízených školení pro zaměstnance přínosnější z důvodu zahrnutí většího počtu zaměstnanců do vzdělávání a využitelnosti licence po celý rok na neomezený počet školení.

3.3 Finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity

Správné a spravedlivě nastavené odměňování zaměstnanců podporuje jejich motivaci a loajalitu vůči společnosti. Jestliže společnost nebude poskytovat přijatelné podmínky, může se stát, že zaměstnanci hledat uplatnění u konkurenčních firem. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, v kategorii peněžního či nepeněžního odměňování jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. V rámci udržení a motivace zaměstnanců k lepším výkonům, by společnost měla propracovat fungující systém odměňování.

Pro optimalizaci **finančního odměňování** bych doporučovala aktualizaci prováděného hodnocení pracovníků. Jak je zmíněno v kapitole 2.2.2, pracovníci jsou hodnoceni pouze jednou za rok a s výsledky není dále nijak nakládáno. Pravidelné hodnocení zaměstnanců by se mohlo zaměřit na kvalitu vykonávané práce, sebehodnocení,

flexibilitu a obecně pracovní náplň. Zaměstnanci by provedli své hodnocení a poté by je zhodnotil jejich nadřízený. Na základě výsledků získaných z hodnocení zaměstnanců by jednatel společnosti byl schopný uplatňovat motivující mzdovou politiku s cílem ohodnotit zaměstnance dle druhu, množství a kvality vykonávané práce. Tímto způsobem by došlo ke stabilizaci kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců.

Navrhuji zpracovat do kolektivní smlouvy společnosti „Pravidla odměňování pracovníků“ následujícím způsobem.

Základní formy mzdy

- Základní mzda (měsíční)
- Doplnková složka mzdy (odměny)

Základní měsíční mzda

Rozdělení pracovníků do příslušných tříd, tak jak předepisuje § 112 ZP, dle zaručené mzdy. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Největším problémem s dodržováním zaručené mzdy je fakt, že zaměstnancům je poskytována minimální mzda bez ohledu na to, jakou práci vykonávají.

Doplnková složka mzdy – odměna

Odměny slouží k motivaci zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že společnost nijak neodměňuje své zaměstnance, navrhovala bych do systému odměn začlenit následující formy:

- Odměny za splnění pracovní výsledky
- Mimořádné odměny

Odměny za splnění pracovní výsledky

Na začátku každého kalendářního roku si každý zaměstnanec stanoví tři cíle související s jeho vykonávanou pracovní pozicí. Splnění těchto cílů by měl zaměstnanec dosáhnout do konce kalendářního roku. Speciální odměna by spočívala ve výplatě částky, odpovídající jedné základní měsíční mzdě daného zaměstnance. K vyplacení této odměny by docházelo ve dvou fázích. První část by pracovník získal po ukončení druhého čtvrtletí kalendářního roku, a to ve výši jedné poloviny zmíněné částky. Druhá

část by byla vyplacena na konci kalendářního roku. Přiznání odměny by korespondovalo s plněním nastavených firemních budgetů a dosažením plánovaných obrátů. Další podmínkou přiznání této speciální odměny by bylo dosažení nastavených cílů každého jednotlivce. Vyhodnocení cílů spadá do kompetence nadřízených pracovníků.

Mimořádné odměny

Následující tabulka uvádí minimální výše odměn při významných skutečnostech.

Tabulka 19: Výše odměn při významných výročích
(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

Délka působení ve společnosti	Jubileum 50 let věku	Jubileum 60 let věku	Odchod do důchodu
5 - méně než 10 let	2 000 Kč	4 000 Kč	8 000 Kč
10 - méně než 15 let	3 000 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč
15 - méně než 20 let	4 000 Kč	6 000 Kč	12 000 Kč
20 - méně než 25 let	5 000 Kč	7 000 Kč	14 000 Kč
25 - více let	6 000 Kč	8 000 Kč	16 000 Kč

Mimořádné odměny by měly být rozdělovány zaměstnavatelem při dosažení zvláštních příležitostí.

Zaměstnanecké benefity jsou velmi široký pojem. Po celém světě existují nejrůznějšími typy a trendy v poskytování těchto výhod. V České republice mohou být trendy zcela odlišné. Množství výběru výhod a podmínek je velké a pro nejeden podnik je úkol výběru těch nejvhodnějších benefitů, současně se splněním přání svých zaměstnanců, náročný. Rozdíl v poskytování benefitů je u korporátních společností a u českých vlastníků firem.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, společnost ABC s.r.o. neposkytuje dostatek zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům nebo jsou výhody zastaralé. Vnitřní směrnice společnosti zahrnuje kapitolu – Program zaměstnaneckých výhod, ovšem její obsah není pro současnou situaci pracovního trhu adekvátní. Je tedy zapotřebí oživit a zmodernizovat systém zaměstnaneckých výhod v podobě rozšíření nabídky možných benefitů a zavést přesná pravidla pro jeho správné fungování.

Rozšíření portfolia benefitů nezáleží jen na požadavcích zaměstnanců. Je důležité brát v potaz finanční situaci společnosti, administrativní zatížení spojené s různými typy benefitů, stále se měnící legislativu apod. Dalším problémem může být schvalovací proces záležitostí, zejména finančních. Za předpokladu překonání těchto překážek může společnost provést změny a aktualizovat systém nepeněžního odměňování.

Analýza výsledků dotazníkového šetření ukázala, že nejvíce mají zaměstnanci zájem o rozšíření počtu dní volna v podobě **sick days** či umožnění **práce z domova**. Dny volna navíc jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, v souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP⁶, neboť jsou posuzovány stejně jako náhrada mzdy. Dalším žádaným benefitem jsou **příspěvky na penzijní či soukromé životní pojištění**. I tyto finanční příspěvky lze pro zaměstnavatele považovat za daňově uznatelný náklad v souladu s ustanovením § 6 odst. 9 písm. p) ZDP. Zároveň jsou považovány jako osvobozené od daně z příjmu fyzických osob ve výši 50 000 Kč ročně, přičemž se limit počítá u každého z případných více zaměstnavatelů zvlášť. V neposlední řadě by zaměstnanci přivítali také **příspěvky na kulturu, sport a rekreace**. V tomto případě se jedná o osvobozený příjem z pohledu zaměstnance, v úhrnu do 20 000 Kč za rok, pro zaměstnavatele jde vždy o daňově neúčinný výdaj, dle ZDP. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

V současné době společnost využívá pevný systém zaměstnaneckých výhod. Všechny tyto výhody jsou zpracované ve vnitropodnikové směrnici. Zaměstnancům jsou poskytovány benefity bez rozdílu postavení či pracovního zařazení. Tento nastavený systém nemusí odpovídat přání zaměstnanců a nemusí být pro některé dostatečně atraktivní. Po konzultaci s personálním oddělením společnosti, navrhuji zavést ke stávajícímu fixnímu systému benefitů také flexibilní systém zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci si budou moct sami vybrat výhody jim vyhovující. Takový systém se dnes již běžně používá pod názvem „cafeterie“.

Pevný systém zaměstnaneckých výhod v současné době ve společnosti ABC s.r.o. funguje a obsahuje:

- Stravenky

⁶ ZDP – Zákon o dani z příjmu

- Používání služebního automobilu jen schváleným osobám
- Mobilní telefony i pro soukromé účely

Stravenky jsou poskytovány zaměstnancům po celý rok, zaměstnavatel hradí 35 % z nominální hodnoty poukazu. Doporučuji hradit zaměstnancům stravné ve výši 55 %, což je maximální částka uznatelná jako daňový výdaj dle § 24 odst. 2 písm. j) ZDP. (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Do tohoto výčtu benefitů navrhuji přidat další výhody určené nejen pro skupiny zaměstnanců rozdílné pracovní náplně:

- Pitná voda na pracovišti
- Káva na pracovišti
- Příspěvek na čištění pracovních oděvů
- Používání služebních automobilů i pro soukromé účely
- Podnikové jazykové kurzy
- Sick days = 3 dny zdravotního volna

Pevné výhody by měly být nastaveny pro všechny zaměstnance nerozdílně v rámci vnitropodnikové směrnice.

Druhou, flexibilní, část zaměstnaneckých výhod navrhuji uspořádat do tří skupin, kde budou zaměstnanci rozdělení dle seniority.

Rozdělení navrhuji řešit následovně:

- zaměstnanci působící ve společnosti méně než 3 roky
- zaměstnanci působící ve společnosti více než 3 roky, ale méně než 6 let
- zaměstnanci působící ve společnosti více než 6 let

Benefity v těchto třech skupinách budou přidělené prostřednictvím bodů na základě skutečných nákladů. Jak bylo zmíněno výše, některé zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, bude jim přidělen stejný počet bodů jako je jejich cena. Na druhou stranu benefity, které jsou daňově neúčinné pro společnost, budou vynásobené koeficientem 1,3. Vyrovná se tak výhodnost a nevýhodnost všech benefitů. Pracovníci ve třetí skupině budou mít na výběr z většího

množství nabízených benefitů než další dvě skupiny. Na začátku kalendářního roku budou mít zaměstnanci stanovený počet „startovních“ bodů, které si musí rozvrhnout dle svých vlastních priorit.

Počty bodů pro jednotlivé skupiny:

- První skupina – 8 000 bodů/rok
- Druhá skupina – 12 000 bodů/rok
- Třetí skupina – 16 000 bodů/rok

Pracovníkům bude umožněn výběr benefitů na celý rok dopředu. Body u jednotlivých benefitů jsou stanoveny dle potřeb (viz tabulky). V případě nástupu zaměstnance do pracovního poměru v průběhu roku, se budou přidělené body poměrně krátit na měsíce. Při ukončení pracovního poměru bude shrnuto, kolik bodů zaměstnanec použil a kolik mu právem náleželo. Jestliže využije více benefitů, než které mu náleží, budou mu náklady na tyto vybrané benefity odečteny z jeho posledních mezd. Počet bodů se bude vždy aktualizovat k 1.1. kalendářního roku.

Vzhledem k nutnosti evidence čtvrtletních, tzn. čtyřikrát do roka použitelných nebo ročních, tzn. jednou za rok použitelných benefitů, bude tento způsob vedení a realizace zaměstnaneckých výhod požadovat náročnější administrativní přístup, podložený počítačovou podporou. Společnost v současnosti využívá vnitropodnikový intranet, jenž se pro realizaci návrhu nabízí. Personální oddělení bude mít na starosti vyhotovení tabulek, zveřejněných na intranetu, kde budou dostupné veškeré informace o čerpání benefitů.

Následující tabulky zobrazují přehledný výčet jednotlivých zaměstnaneckých výhod i přiřazení bodů.

Tabulka 20: Výběr benefitů pro 1. skupinu – délka zaměstnání méně než 3 roky

(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

1. SKUPINA				
Benefit	Částka v Kč	Daňově uznatelný náklad	Osvobození příjmu zaměstnance	Počet bodů
Příspěvek na stravování stravenky 80 Kč	2 772 Kč	ano	ano	2 772
Příspěvek na stravování 10 stravenek – 80 Kč	1 320 Kč	ano	ano	1 320
Poukázky Flexi Pass 6 poukázek	600 Kč	ne	ano	780
Příspěvek na mateřské školy – nepeněžní	900 Kč	ne	ano	1 170
Příspěvek na internet peněžní	600 Kč	ano	ne	600

- Příspěvek na stravování – částka v korunách vypočítána dle průměrného počtu pracovních dní v kalendářních měsíci (21) x tři měsíce za jeden kvartál x 55 % z 80 Kč (44 Kč)
- Příspěvek na stravování – 10 stravenek – výpočet stejný jako v prvním případě s rozdílem využití pouze 10 stravenek na měsíc (výhoda pro ty, co stravenky nevyužijí)
- Poukázky Flexi Pass – dvě poukázky na měsíc v nominální hodnotě 100 Kč, využitelné na kulturu, sport a rekreaci
- Příspěvek na mateřské školy – příspěvek pro předškolní vzdělávání dětí ve výši 300 Kč na měsíc
- Příspěvek na internet – ve výši 200 Kč na měsíc (v tomto případě se polemizuje o daňové uznatelnosti takového nákladu)

Tabulka 21: Výběr benefitů pro 2. skupinu – délka zaměstnání více než 3 roky, ale méně než 6 let
(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

2. SKUPINA				
Benefit	Částka v Kč	Daňově uznatelný náklad	Osvobození příjmu zaměstnance	Počet bodů
Příspěvek na stravování stravenky 80 Kč	2 772 Kč	ano	ano	2772
Příspěvek na stravování 10 stravenek - 80 Kč	1 320 Kč	ano	ano	1320
Poukázky Flexi Pass 6 poukázek	600 Kč	ne	ano	780
Poukázky Flexi Pass 12 poukázek	1 200 Kč	ne	ano	1560
Příspěvek na mateřské školy nepeněžní	900 Kč	ne	ano	1170
Příspěvek na mateřské školy nepeněžní	1 200 Kč	ne	ano	1560
Příspěvek na internet – peněžní	600 Kč	ano	ne	600
Příspěvek na dopravu – peněžní	900 Kč	ano	ne	900
Příspěvek na penzijní připojištění (roční)	3 600 Kč	ano	ano	3600

Druhá skupina (tab. 21) zahrnuje všechny benefity z první skupiny plus:

- Poukázky Flexi Pass – čtyři poukázky na měsíc v nominální hodnotě 100 Kč – využitelné na kulturu, sport a rekreaci
- Příspěvek na mateřské školy – příspěvek pro předškolní vzdělávání dětí ve výši 400 Kč na měsíc
- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání – tento příspěvek je hrazen ve výši 300 Kč na měsíc
- Příspěvek na penzijní připojištění – tento druh příspěvku je roční, zaměstnavatel přispívá částkou 300 Kč měsíčně

Tabulka 22: Výběr benefitů pro 3. skupinu – délka zaměstnání více než 6 let

(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

3. SKUPINA				
Benefit	Částka v Kč	Daňově uznatelný náklad	Osvobození příjmu zaměstnance	Počet bodů
Příspěvek na stravování stravenky 80 Kč	2 772 Kč	ano	ano	2772
Příspěvek na stravování 10 stravenek - 80 Kč	1 320 Kč	ano	ano	1320
Poukázky Flexi Pass 6 poukázek	600 Kč	ne	ano	780
Poukázky Flexi Pass 12 poukázek	1 200 Kč	ne	ano	1560
Poukázky Flexi Pass 18 poukázek	1 800 Kč	ne	ano	2340
Příspěvek na mateřské školy nepeněžní	1 200 Kč	ne	ano	1560
Příspěvek na mateřské školy nepeněžní	1 500 Kč	ne	ano	1950
Příspěvek na internet – peněžní	900 Kč	ano	ne	900
Příspěvek na dopravu – peněžní	900 Kč	ano	ne	900
Příspěvek na dopravu – peněžní	1 500 Kč	ano	ne	1500
Příspěvek na penzijní přípojištění (roční)	3 600 Kč	ano	ano	3600
Příspěvek na penzijní přípojištění (roční)	4 800 Kč	ano	ano	4800
Příspěvek na životní pojištění (roční)	3 600 Kč	ano	ano	3600

Pro třetí skupinu (tab. 22) platí stejné benefity jako pro první a druhou skupinu a přidávají se následující:

- Poukázky Flexi Pass – šest poukázek na měsíc v nominální hodnotě 100 Kč – využitelné na kulturu, sport a rekreaci
- Příspěvek na mateřské školy – příspěvek pro předškolní vzdělávání dětí ve výši 500 Kč na měsíc

- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání – tento příspěvek je hrazen ve výši 500 Kč na měsíc
- Příspěvek na penzijní připojištění – roční benefit, výše příspěvku 400 Kč měsíčně
- Příspěvek na životní pojištění – roční benefit, výše příspěvku je 300 Kč měsíčně

Od 1.1. 2021 je možné využít místo stravenek papírových tzv. stravenkový paušál. Zaměstnavatel může za počet odpracovaných směn poskytnout zaměstnanci peněžní příspěvek na stravování ve výši, jakou uzná za vhodnou. Pro osvobození z příjmu zaměstnance by se mělo jednat o částku 75 Kč za odpracovanou směnu. Pokud by se zaměstnavatel rozhodl uhradit zaměstnanci částku vyšší, bude ji muset zaměstnanec zahrnout do hrubé mzdy ke zdanění. Z pohledu zaměstnavatele se vždy jedná o daňově uznatelný náklad. (Portál Pohoda, 2021)

3.3.1 Ekonomické zhodnocení

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost dosahuje vysokých obrátů a v roce 2020 předčil vývoj tržeb očekávání, by neměl být pro společnost problém zavést propracovanější systém odměňování. V rámci ekonomického zhodnocení jsou uvedeny možné mzdové náklady po optimalizaci mezd a odměn zaměstnanců.

Finanční ohodnocení

Následující tabulka zobrazuje porovnání současných mzdových nákladů a nákladů po zavedení návrhu. Současná i navrhovaná situace je znázorněna na průměrné mzdě zaměstnance.

Tabulka 23: Porovnání současné situace a situace po zavedení peněžních odměn (první část odměny)
(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

Současná situace		Situace po optimalizaci	
Hrubá mzda 1 zaměstnanec	30 000 Kč	Hrubá mzda 1 zaměstnanec	30 000 Kč
Počet zaměstnanců	108	Počet zaměstnanců	108
Odměna	- Kč	Odměna – 1. část	15 000 Kč
Hrubé mzdy celkem	3 240 000 Kč	Hrubé mzdy celkem	4 860 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	1 095 120 Kč	Sociální a zdravotní pojištění	1 642 680 Kč
MZDOVÉ NÁKLADY	4 335 120 Kč	MZDOVÉ NÁKLADY	6 502 680 Kč

Tabulka 23 uvádí mzdové náklady v současné situaci, kdy společnost zaměstnancům nevyplácí žádné odměny. Při zavedení odměn za splnění stanovených cílů by se mzdové náklady navýšily. Uvažujeme, že by byly splněny všechny podmínky pro vyplacení první části speciální odměny na konci prvního pololetí kalendářního roku.

Zaměstnanecké benefity



Obrázek 14: Vzor poukázky Flexi Pass
(Zdroj: Sodexo, 2021)

V rámci zaměstnaneckých benefitů pro všechny tři skupiny byla zmíněna poukázka Flexi Pass. V rámci České republiky je několik dodavatelů poukázek; nejznámější je společnost Sodexo Pass Česká republika a.s.

Nabízí poukázky Flexi Pass, které mají dlouhou platnost (až 24 měsíců) a také rozsáhlý okruh použití. Společnost deklaruje použití těchto poukázek až u 11 000 partnerů po celé České republice. Zaměstnanci je mohou využít například na sportovní aktivity, kulturu, cestování v ČR i zahraničí, vzdělávání, nákup zdravotnických potřeb či lázeňské pobyty. Výhodou těchto poukázek je, že jsou osvobozeny od odvodů sociálního a zdravotního pojištění a zaměstnanec z ní nedovádí daň z příjmů (do 20 000 Kč ročně).

Následující tabulka zobrazuje rozdíl mezi peněžní odměnou ke mzdě a využití právě poukázky Flexi Pass místo odměny. K porovnání byla použita průměrná hrubá mzda zaměstnance.

Tabulka 24: Porovnání čisté mzdy zaměstnance, poukázka X peněžní odměna

(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

ZAMĚSTNANEC			
Mzda + odměna		Mzda + poukázky	
Hrubá mzda	30 000 Kč	Hrubá mzda	30 000 Kč
Odměna	5 000 Kč	Daň před slevou	4 500 Kč
Daň před slevou	5 250 Kč	Slevy na dani	2 320 Kč
Slevy na dani	2 320 Kč	Sociální pojištění 6,5 %	1 950 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	2 275 Kč	Zdravotní pojištění 4,5 %	1 350 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	1 575 Kč	Poukázky	5 000 Kč
ČISTÁ MZDA	28 220 Kč	ČISTÁ MZDA	29 520 Kč

V tabulce 24 je znázorněný příklad čisté mzdy. Zaměstnanec, kterému peněžní odměna zvýší hrubou mzdu dostane ve výsledku méně peněz než s poukázkou Flexi Pass. V případě zavedení poukázek, by mzda zaměstnance byla o 1 300 Kč vyšší.

Tabulka 25: Porovnání mzdových nákladů zaměstnavatele, poukázka X peněžní odměna

(Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel)

ZAMĚSTNAVATEL			
Mzda + odměna		Mzda + poukázky	
Hrubá mzda	30 000 Kč	Hrubá mzda	30 000 Kč
Odměna	5 000 Kč	Sociální pojištění 24,8 %	7 440 Kč
Sociální pojištění 24,8 %	8 680 Kč	Zdravotní pojištění 9 %	2 700 Kč
Zdravotní pojištění 9 %	3 150 Kč	Poukázky	5 000 Kč
MZDOVÉ NÁKLADY	46 830 Kč	MZDOVÉ NÁKLADY	45 140 Kč

Tabulka 25 zobrazuje stejný příklad z pohledu zaměstnavatele. Pokud zaměstnanec dostane peněžní odměnu 5 000 Kč, zvýší se společnosti mzdové náklady o 1 690 Kč na jednoho zaměstnance.

Ve společnosti dle interního zdroje nedochází k žádnému navyšování mzdy. Zaměstnavatel zaměstnancům nenavyšuje mzdu ani v základu ani o žádné speciální odměny. Proto si myslím, že optimalizace systému zaměstnaneckých benefitů bude pro zaměstnance alespoň částečnou motivací.

ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou v dnešní době nejcennějším kapitálem podniku. Mnoho firem si ale neuvědomuje, jak velký potenciál se právě v lidech skrývá a jakou významnou úlohu pro společnost mají. Pomocí lidských zdrojů se naplňují nastavené strategické cíle, ovlivňují celé dění ve společnosti. Podnik by se měl o své zaměstnance zajímat a snažit se poskytovat takové pracovní podmínky, které budou pro zaměstnance jedinečné a budou je motivovat k lepším výkonům. Spokojený zaměstnanec má pro společnost větší přínos, odvádí lepší a kvalitnější práci, nemá potřebu vyhledávat práci jinou, a především je eliminována fluktuace. Dosahování lepších ekonomických výsledků je pro zaměstnavatele skrytým cílem.

Kvalita pracovního života je předpokladem pro dobře vykonávanou práci. Důležitou součástí je také motivace, díky ní budou zaměstnanci dosahovat nejen podnikových cílů, ale také svých individuálních. Je těžké identifikovat motivační faktor každého zaměstnance zvlášť, a proto zaměstnavatel musí nabídnout široké portfolio možností motivace zaměstnanců tak, aby si každý našel, co je pro jeho potřeby podstatné.

Hlavním cílem práce bylo zjistit celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců společnosti ABC s.r.o. V rámci projektu byla oslovena oddělení marketingu, nákupu, financí, obchodu a personalistiky, kde je aktuálně zaměstnáno 108 osob. Právě tito pracovníci byli podrobeni výzkumu analyzujícího jejich spokojenost s jednotlivými faktory v zaměstnání. Dotazník zahrnoval oblasti, které mají na pracovní spokojenost značný vliv, jako je pracovní kolektiv, nadřazený pracovník, kariérní postup a růst, finanční ohodnocení a benefity a pracovní náplň. V úvodu byla položena centrální výzkumná otázka „Jaká je celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti ABC s.r.o.“ Dle provedeného dotazníkového šetření výsledky přepočtené na základě průměrných skóre potvrdily, že zaměstnanci jsou „spíše spokojeni“.

Dílním cílem práce bylo zaměřit se na úzká místa, vyvstávající z dotazníkového šetření, a navrhnout možnou optimalizaci pro zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou s většinou analyzovaných faktorů pracovní spokojenosti „spíše spokojeni“. Avšak volba „velmi spokojen“ v žádném z nich nepřevažovala. Nejvyšší nespokojenost ze strany

zaměstnanců byla zaznamenána v oblasti finančního ohodnocení a zaměstnaneckých benefitů. Zde zaměstnanci projevíli zájem o rozšíření, respektive o zavedení některých benefitů, jelikož společnost nabízí pouze jednu výhodu v podobě stravovacích kupónů. Navrhla jsem tedy rozšířit portfolio nabízených benefitů například o příspěvky na penzijní připojištění, vyšší příspěvek na stravné ze strany zaměstnavatele, možnost využití sick days nebo home office. Soudím, že právě rozšíření zaměstnaneckých benefitů by mohlo vést ke zvýšení pracovní spokojenosti současných zaměstnanců a také by mohlo přispět k nalákání nových pracovních sil. Součástí navržených opatření bylo i zavedení finančních odměn. Vzhledem k tomu, že společnost dosahuje vysokého obrátu by bylo žádoucí navýšit svým zaměstnancům mzdy či nabídnout možnost speciální odměny. V případě speciálních odměn bude záležet jen a jen na zaměstnancích samotných, zda se budou snažit splnit stanovené podmínky pro získání takovéto odměny nebo jim postačí pouze rozšířené portfolio zaměstnaneckých benefitů. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů považuji za nejoptimálnější řešení pro zaměstnavatele společnosti. V rámci doporučení zaměstnaneckých benefitů byl brán ohled na daňovou uznatelnost jednotlivých nákladů.

Dle teoretického rámce bylo provedeno nespočetně výzkumů zkoumajících závislost vnitřních faktorů na pracovní spokojenosti. V rámci analyzování pracovní spokojenosti ve společnosti ABC s.r.o. byly porovnány konkrétně věk respondentů a seniorita s celkovou spokojeností v zaměstnání. Dle výsledků provedeného Cramerova koeficientu kontingence se závislost projevila pouze u seniority. Zde byla analyzována střední závislost porovnávaných znaků. U faktoru věku respondentů byla závislost zanedbatelná. Zjištěné výsledky korespondují se Zeitzovým výzkumem z roku 1990.

Návrhy na zlepšení současné situace ve společnosti se zabývaly nejen tématem odměňování, ale také komunikací na pracovišti. Komunikace je nedílnou součástí osobního a pracovního života každého člověka. Jde o nejsilnější zbraň v osobní i profesní oblasti. Nefungující komunikace ve společnosti může vést až k jejímu úpadku, proto by měla být této problematice věnována velká pozornost, především ze strany zaměstnavatele. Kvalitní, efektivní a otevřená komunikace posiluje a zlepšuje pověst organizace jako celku, posiluje a zlepšuje vztahy i mezi zaměstnanci. Proto by se společnost měla zaměřit na komunikační prostředky zejména v době pandemie,

kdy není vždy možnost osobního setkání všech účastníků porad a meetingů. Doporučení se týkala změny programu pro nejen teamové, ale také individuální setkání. Společnost by se měla zaměřit na co uživatelsky nejjednodušší program, jako je MS Teams, poskytovaný společností Microsoft Office. Program umožňuje nejen videokonferenční přenosy pro velké množství účastníků, ale také nabízí možnost sdílených dokumentů.

Dalším zjištěným úskalím ve společnosti jsou kompetence manažerů. V rámci optimalizace by bylo vhodné, aby se jednatel společnosti postavil k delegování svých vlastních povinností čelem a nebál se umožnit týmu manažerů rozhodovat ve všech věcech týkajících se daných oddělení.

Dle mého názoru je spokojenost zaměstnanců velmi aktuální téma, které se bude řešit neustále. Přínosem celé diplomové práce by nemělo být jen popsání teoretického rámce, charakteristika faktorů, ovlivňujících pracovní spokojenost zaměstnanců, ale také zmapování spokojenosti v konkrétní výrobně-obchodní společnosti ABC s.r.o. Zpětná vazba pro zaměstnavatele je velice přínosná, jelikož není na pracovišti prováděna žádná podobná metodika. Výsledky celého výzkumu, včetně definovaných návrhů budou prezentovány jednateli společnosti ABC s.r.o. pro následné využití návrhů v praxi. Doporučené návrhy na zlepšení situace mohou sloužit jako odrazový můstek pro budoucí zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Výzkumy mohou být prohloubeny a rozšířeny o další oblasti například teambuildingy, společenské akce, podrobnější prozkoumání pracovních podmínek apod.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografie:

ADAIR, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4714-073.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. (2011) *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Překlad 4. revidovaného vydání. Praha: Fragment, 2011. 399 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., STEPHEN, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní Pojetí Postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. (1994) *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. (2002) *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 241

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, F., (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

- BĚLOHLÁVEK, F. (2012). *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s.: il., portréty. ISBN 978-80-247-4323-3.
- BUCHTOVÁ, B. (2001) *Člověk – psychosomatická bytost: k problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2730-4.
- ČERVENKOVÁ, A., (2013). *Mladá generace manažerů oceňuje flexibilní práci*. HR forum. Praha: People Management Forum, č. 3. s. 32. ISSN: 1212-690X.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FAHRENBERG, J., MYRTEK, M., SCHUMACHER, J. & BRÄHLER, E. (2001). *Dotazník životní spokojenosti*. Praha: Testcentrum.
- FIELDS, D., L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Thousand Oaks: Sage, c2002. ISBN 0-7619–2425-6.
- FOOT, M., C. HOOK, (2005). *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, ISBN 807-226-5156.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPIKOVÁ, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOŘEJŠOVÁ, D. (2012). *Zaměstnanec v zátěžových situacích, aneb, Jak dobře vycházet s lidmi*. Šumperk: JENA, 2012. ISBN 978-80-87137-31-4.
- HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, F. (2006) *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s ISBN 80-247-1458-2
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- JUROVSKÝ A. (1980). *Osobnosť človeka pri práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1980. s. 238.

- KOČIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLLÁRIK, T. (1979) *Psychologické aspekty pracovnej spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., 1979.
- KOLLÁRIK, T. (1986). *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 237 s.
- KOLLÁRIK, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H., (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0689-3.
- NAKONEČNÝ, M. (2005) *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- PAULÍK, K. (1999). *Psychologické aspekty pracovní spokojenosti učitelů*. 1.vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 1999. s. 135. ISBN 80-7042-550-4.
- PAULOVČÁKOVÁ, L. (2015). *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PLAMÍNEK, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLHÁKOVÁ, A. (2004). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
- PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

- PŮČEK, M. (2005). *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy. ISBN 80-239-6154-3.
- ROUBAL, O., PETROVÁ, I. a ZICH, F. (2014). *Metodologie marketingových výzkumů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 144 s. ISBN 978-80-7408-092-0.
- RŮŽIČKA, J. a E. DRÁZSKÁ. (1992) *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992.
- ŠTIKAR, J. (1996). *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- ŠTIKAR, J. et al. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- VAŠTÍKOVÁ, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. : il. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VÝROST, J. a SLAMĚNÍK, I., ed. *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.
- VYSEKALOVÁ, J. aj. MIKEŠ (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- WAGNEROVÁ, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, 155 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3701-0.
- ZEITZ, G. (1990). *Age and work satisfaction in a government agency: a situational perspective*. *Human Relations*, 1990, vol.43, pp.419-38.

Odborné články a elektronické zdroje:

BODEK, N. (2003). *The quality of work life. Industrial Engineer*. 2003, vol. 35, no. 3, pp. 34-45.

BOND, M. A., PUNNET, L., PYLE, J. L., CAZECA, D., & COOPERMAN. (2004). *Gendered work conditions, health and work outcomes. Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 28-45. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14700456/>

BRIEF, Arthur P. a Howard M. WEISS. Organizational Behavior: Affect in the Workplace: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*. Annual Reviews, 2002/02/01, **53**(1), 279-307. ISSN 0066-4308. Dostupné z: doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156

Cisco – Networking, Cloud, and Cybersecurity Solutions. Cisco – Network Ing, Cloud, and Cybersecurity Solutions [online]. Dostupné z: <https://www.cisco.com>

CVVM Tiskové zprávy – Centrum pro výzkum veřejného mínění. [online]. Copyright © [cit. 22.02.2021]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/>

DIAZ-SERRANO, L., CABRAL VIEIRA, J.A., (2005). *Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries*. IZA Discussion Papers No. 1558, Institute for the Study of Labour (IZA), 2005. [online]. [cit. 2009-03-04]. Dostupné z: <http://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp1558.html>

ERMISCH, J. F., WRIGHT, E. (1991). *Gender discrimination in the British labour market: a reassessment. Economic Journal*, 1991, vol. 101, pp. 508–522.

FIALOVÁ, I. (2006). *Hodnocení zaměstnanců jako proces HRM. IT Systems*. 2006.

FURNHAM, Adrian, K.V PETRIDES, Chris J JACKSON a Tim COTTER. *Do personality factors predict job satisfaction? Personality and Individual Differences*. 2002, 33(8), 1325-1342. ISSN 0191-8869. Dostupné z: doi: [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00016-8)

GRAY, J. A. (1982). *The neuropsychology of anxiety*. Oxford: Oxford University Press.

JOHN ARNOLD AND RAY RANDALL a WITH JOANNE SILVESTER. [ET AL.]. (2010) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 9780273711216.

KOVACH K. A. (1987). *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*. *Business Horizons* [online]. 1987, roč. 30, č. 5, s. 58-65. DOI: 10.1016/0007-6813(87)90082-6. Dostupné z:

http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/What-Motivates-Employees_Workers-and-Supervisorys-Give-Different-Answers1.pdf

KRESSLER, H. (2003). *Motivate an reward* [elektronický zdroj]. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003.

LARRABEE, J. H., JANNEY, M. A., OSTROW, L., WITHROW, M. L., HOBBS, G. R., & BURANT, CH. (2003). *Predicting Registered Nurse Job Satisfaction and Intent to Leave*. *Journal of Nursing Administration*, 33(5), 271-283. Dostupné z: http://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2003/05000/Predicting_Registered_Nurse_Job_Satisfaction_and.3.aspx

LINZ, S. J., & SEMYKINA, A. (2012). *What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction*. *Industrial Relations*, 51(4), 811-844. Dostupné z: doi:10.1111/j.1468- 232X.2012.00702.x

LMC s.r.o.: *Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou*. Magazín LMC [online]. 7. 1. 2019 [cit. 2021-01-31]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou/>

PAK, K., D.T.A.M. KOOIJ, A., H. DE LANGE a MARC J.P.M. VAN VELDHoven. (2019) *Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies: A review of quantitative studies*. *Human Resource Management Review*. 2019, **29**(3), 336-352. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

Porovnání všech plánů Microsoftu 365 | Microsoft. [online]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2>

ROELEN, C. M., KOOPMANS, P. C., & GROOTHOFF, J. W. (2008). *Which work factors determine job satisfaction?* *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 30(4), 433-439. Dostupné z: <http://www.iospress.nl/journal/work/>

RYNES, S. L., GERHART B. a MINETTE. K.A. (2004) The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management* [online]. 2004, roč. 43, č. 4, s. 381-394. DOI: 10.1002/hrm.20031. Dostupné z: http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/payasam_otivator.pdf

SALGADO, J. F. (1997). *The five factor model of personality and job performance in the European Community*. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30–43.

SÄVE-SÖDERBERGH, J. (2019). *Gender gaps in salary negotiations: Salary requests and starting salaries in the field: Salary requests and starting salaries in the field*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2019, **161**, 35-51. ISSN 0167-2681. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.01.019>

SCHMITT, N., PULAKOS E. D. (1985). *Predicting job satisfaction from life satisfaction: is there a general satisfaction factor?* *International Journal of Psychology*, 1985, vol. 20, no. 2, pp. 155-167.

SOCHOROVSKÁ, E. a POPELKOVÁ, T. *Trendy v odměňování: váha bonus a benefitů roste*. *Human Resources Management* [online]. 2009, č. 1 [cit. 2021-04-13]. Dostupný z: http://managerweb.ihned.cz/2-33432590-T04100_d-7b

SOUSA – POZA, A., & SOUSA – POZA, A. A. (2000). *Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538. Dostupné z: <http://www.journals.elsevier.com/journal-of-socio-economics>

Stravenkový paušál v praxi – Portál POHODA. *Informace pro účetní a podnikatele – Portál POHODA* [online]. Copyright © 2012 STORMWARE s.r.o. Jakékoliv užití obsahu včetně převzetí a šíření článků a fotografií je bez souhlasu STORMWARE s.r.o. zakázáno. [cit. 13.04.2021]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/stravenkovy-pausal-v-praxi/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: justice [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, 2021. Copyright © 2012 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Vzdělávejte své zaměstnance jinak. Online. – *Seduo.cz. Online kurzy, semináře, odborná školení a firemní vzdělávání* – Seduo.cz [online]. Copyright © 1996 [cit. 17.04.2021]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>

WILEY, C. (1997). *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. International Journal of Manpower* [online]. 1997, roč. 18, č. 3, s. 263-280. ISSN: 0143-7720

Dostupné z: <https://brainmass.com/file/305727/7+Wiley+on+motivation.pdf>

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 27.04.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Daně z příjmů: zákon o daních z příjmů: vyhlášky, pokyny a sdělení MF a GR: přehled smluv o zamezení dvojího zdanění; Evidence tržeb: zákon o EET ve znění nálezu Ústavního soudu*. Ostrava: Sagit. Úplné znění, č.1405. ISBN 978-80-7488-444-3.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AV	Akademie věd
CVVM	Centrum pro výzkum veřejného mínění
MSO	Microsoft Office
SOU	Sociologický ústav
ZDP	Zákon o dani z příjmu
ZP	Zákoník práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vztahy k pojmu pracovní spokojenosti	15
Obrázek 2: Klasifikace pojmu pracovní spokojenost.....	18
Obrázek 3: Proces motivace	32
Obrázek 4: Vztah pracovního výkonu a pracovní spokojenosti.....	34
Obrázek 5: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti	37
Obrázek 6: Rozšířené 360° hodnocení pracovníka	39
Obrázek 7: Složky celkové odměny	44
Obrázek 8: Preferované benefity dle pracovní pozice.....	46
Obrázek 9: Strategie pro rozvoj a vzdělávání	49
Obrázek 10: Základní organizační struktura společnosti ABC s.r.o.	54
Obrázek 11: Organizační struktura personálního oddělení	56
Obrázek 12: Organizační struktura marketingového oddělení.....	58
Obrázek 13: Proces výběrového souboru.....	67
Obrázek 14: Vzor poukázky Flexi Pass	102

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spokojenost se zaměstnáním v roce 2020 (v %)	19
Graf 2: Obrat společnosti ABC s.r.o. za 5 let, uvedeno v mil. Kč	55
Graf 3: Procentuální zastoupení jednotlivých oddělení ve výzkumném souboru	68
Graf 4: Procentuální zastoupení z hlediska věkových skupin respondentů	69
Graf 5: Procentuální zastoupení skupin z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání	70
Graf 6: Procentuální zastoupení z hlediska délky působení ve společnosti	71
Graf 7: Nespokojenost s informováním zaměstnanců dle jednotlivých oddělení	72
Graf 8: Relativní četnosti upřednostňované metody vzdělávání ze strany zaměstnanců	77
Graf 9: Relativní četnosti celkové pracovní spokojenosti a jednotlivých oddělení	78
Graf 10: Časový harmonogram implementace zavedení nového komunikačního systému	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj zaměstnanců za posledních 5 let	52
Tabulka 2: Složky celkové odměny ve společnosti	60
Tabulka 3: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou pracovní kolektiv	71
Tabulka 4: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou nadřízený pracovník	73
Tabulka 5: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou kariérní postup a růst	74
Tabulka 6: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou finanční ohodnocení a benefity	75
Tabulka 7: Míra pracovní spokojenosti zaměstnanců s podskupinou pracovní náplň ..	76
Tabulka 8: Absolutní četnosti odpovědí na otevřenou otázku týkající se uspokojení z práce	76
Tabulka 9: Míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.....	78
Tabulka 10: Absolutní četnosti získaných odpovědí na otázku	79
Tabulka 11: Absolutní četnosti získaných odpovědí na otázku	79
Tabulka 12: Absolutní četnosti celkové spokojenosti a seniority zaměstnanců	80
Tabulka 13: Přepočítané očekávané četnosti a marginální absolutní četnosti	80
Tabulka 14: Výsledky výpočtu závislosti znaků A a B	81
Tabulka 15: Průměrné hodnoty spokojenosti respondentů v jednotlivých faktorech dotazníkového šetření	82
Tabulka 16: Porovnání cen jednotlivých komunikačních nástrojů	88
Tabulka 17: Náklady na provoz	88
Tabulka 18: Orientační propočet nákladů na vzdělávání zaměstnanců	92

Tabulka 19: Výše odměn při významných výročích.....	94
Tabulka 20: Výběr benefitů pro 1. skupinu – délka zaměstnání méně než 3 roky	98
Tabulka 21: Výběr benefitů pro 2. skupinu – délka zaměstnání více než 3 roky, ale méně než 6 let	99
Tabulka 22: Výběr benefitů pro 3. skupinu – délka zaměstnání více než 6 let.....	100
Tabulka 23: Porovnání současné situace a situace po zavedení peněžních odměn (první část odměny)	101
Tabulka 24: Porovnání čisté mzdy zaměstnance, poukázka X peněžní odměna	103
Tabulka 25: Porovnání mzdových nákladů zaměstnavatele, poukázka X peněžní odměna.....	103

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pracovní spokojenosti	I
Příloha 2: Výpočet závislosti věku respondentů a celkové pracovní spokojenosti	VI
Příloha 3: Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí z dotazníkového šetření	VII
Příloha 4: Přepis odpovědí respondentů na otevřenou otázku	X

Příloha 1: Dotazník pracovní spokojenosti

Dobrý den,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění zcela anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Zjištění spokojenosti ve vybrané společnosti“. Výsledky a jejich následná analýza budou použity výhradně pro potřeby výše zmíněné práce. V rámci spolupráce na diplomové práci mohou být souhrnné anonymní výsledky poskytnuty také vedení společnosti za účelem zvýšení Vaší spokojenosti v zaměstnání.

Vyplnění dotazníku zabere maximálně 5-10 minut.

Vyplněním dotazníku dáváte souhlas ke zpracování Vašich odpovědí. V případě jakýchkoli dotazů či zájmu o celkové výsledky výzkumu mne neváhejte kontaktovat prostřednictvím emailu Tereza.Mala@vut.cz.

Předem Vám děkuji za pravdivé a plnohodnotné vyplnění dotazníků,

Bc. Tereza Malá

Studentka FP VUT Brno

I. ČÁST

Na jakém oddělení aktuálně působíte?

- ☐ Ekonomické oddělení
- ☐ Marketing
- ☐ Nákupní oddělení
- ☐ Obchodní oddělení
- ☐ Personální oddělení

Kolik je Vám let?

- ☐ Méně než 25 let
- ☐ 25-30 let
- ☐ 31-40 let
- ☐ 41-50 let
- ☐ 51-60 let
- ☐ Více než 60 let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní škola
- ☐ Vyučen bez maturity
- ☐ Vyučen s maturitou
- ☐ Úplné střední všeobecné vzdělání s maturitou
- ☐ Úplné střední odborné vzdělání s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysoká škola

Jak dlouho působíte ve společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-6 let
- ☐ 7-8 let
- ☐ Více než 8 let

II. ČÁST

Druhá část dotazníku je zaměřena na konkrétní otázky týkající se Vašeho názoru na podmínky, vztahy, hodnocení, možnost vzdělávání ve společnosti a jiné... Vyberte prosím vždy jednu odpověď.

OTÁZKA	MOŽNOST ODPOVĚDI			
	1	2	3	4
<p>U následujících otázek vyberte vždy jednu odpověď, která značí míru Vaší spokojenosti.</p> <p>Jak jste spokojen(a) s...</p>	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)
S atmosférou na pracovišti?				
Se vztahy s kolegy?				
S předáváním informací na Vašem oddělení?				
Se způsobem hodnocení od nadřízeného?				
Se způsobem předávání zpětné vazby nadřízeným?				
S manažerskou schopností Vašeho nadřízeného vést a řídit lidi?				
S kvalitou odborných znalostí Vašeho nadřízeného?				
Se způsobem, jakým jsou zadávány úkoly ze strany nadřízeného?				
S motivací ze strany nadřízeného?				
S možnostmi postupu, povýšení, které na pracovišti máte?				
S možností vzdělání a rozvoje poskytované zaměstnavatelem				
S kvalitou nabízených vzdělávacích akcí?				
Se svou peněžní odměnou?				
Se spravedlností systému odměňování na Vašem pracovišti?				
Se systémem zaměstnaneckých benefitů? (např. home-office, sickdays, pojištění a zdravotní péče apod.)				
S náplní Vaší práce?				
S tím, do jaké míry můžete při své práci uplatnit své znalosti, dovednosti a schopnosti?				
S pracovními podmínkami ve společnosti? (vybavení kanceláře, hygienické podmínky apod.)				

Otevřená otázka: Jaký máte názor na možnosti výběru nabízených školení? (Vybíráte si sám, nebo jste na školení vyslán?)

Otevřená otázka: Máte pocit, že Vás práce uspokojuje a naplňuje?

.....

Jaký typ vzdělávání Vám vyhovuje nejvíce?

- ☐ E-learning
- ☐ Online kurz
- ☐ Školení, kurz či seminář (prezenční)
- ☐ Jiná metoda

III. ČÁST

Třetí část dotazníku je zaměřena na celkovou pracovní spokojenost. Vyberte prosím vždy jednu odpověď.

Jak jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním?

- ☐ Velmi spokojen(a)
- ☐ Spíše spokojen(a)
- ☐ Nedokážu říct
- ☐ Spíše nespokojen(a)
- ☐ Velmi nespokojen(a)

Pokud byla zvolena možnost „spíše nespokojen(a)“, „nedokážu říct“ či „nespokojen“:

Dokážete říct, co by vedlo ke zlepšení Vaší spokojenosti v zaměstnání?

- ☐ Vyšší finanční ohodnocení
- ☐ Více zaměstnaneckých výhod
- ☐ Lepší vztahy na pracovišti
- ☐ Možnost kariérního růstu
- ☐ Lepší přístup vedení společnosti
- ☐ Jiný druh pracovní náplně
- ☐ Jiné:

Pokud byla zvolena možnost „spíše spokojen/a“ či „velmi spokojen/a“:

Otevřená otázka: Jakou zaměstnaneckou výhodu byste ve společnosti uvítal(a)?

.....

Prostor pro Vaše názory, připomínky a komentáře:

.....

Tímto bych Vám chtěla poděkovat za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem, pevně věřím, že mi odpovědi pomohou ke zdárnému zpracování diplomové práce a úspěšnému zakončení mého studia. Bc. Tereza Malá

Příloha 2: Výpočet závislosti věku respondentů a celkové pracovní spokojenosti

Aktuální četnosti						
	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Nedokážu říct	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Celkový součet
Méně než 25-30 let	2	5	2	1	2	12
31-50 let	6	31	4	6	1	48
51 - více než 60 let	5	15	1	4	1	26
Celkový součet	13	51	7	11	4	86

Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel

Očekávané četnosti						
	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Nedokážu říct	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Celkový součet
Méně než 25-30 let	1,813953488	7,11627907	0,976744186	1,534883721	0,558139535	12
31-50 let	7,255813953	28,46511628	3,906976744	6,139534884	2,23255814	48
51-více než 60 let	3,930232558	15,41860465	2,11627907	3,325581395	1,209302326	26
Celkový součet	13	51	7	11	4	86

Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel

PROMĚNNÁ	VÝSLEDEK	INTERPRETACE
p-hodnota	0,136052	> 0,05; znaky nejsou závislé
Testové kritérium χ^2	26,97205	Testové kritérium Cramerova V koeficientu
Cramerův koeficient kontingence	0,280	Výsledná závislost je větší než 0, ale menší než 0,3 – je to zanedbatelná závislost.

Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel

Příloha 3: Absolutní a relativní četnosti získaných odpovědí z dotazníkového šetření

ODPOVĚDI	VELMI SPOKOJEN(A)		SPÍŠE SPOKOJEN(A)		SPÍŠE NESPOKOJEN(A)		VELMI NESPOKOJEN(A)	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
"Jak jste spokojen/a s ...?"								
S atmosférou na pracovišti?	36	41,86 %	47	54,65 %	3	3,49 %	0	0,00 %
Se vztahy s kolegy?	44	51,16 %	42	48,84 %	0	0,00 %	0	0,00 %
S předáváním informací na Vašem oddělení?	10	11,63 %	43	50,00 %	29	33,72 %	4	4,65 %
Se způsobem hodnocení od nadřízeného?	18	20,93 %	35	40,70 %	26	30,23 %	7	8,14 %
Se způsobem předávání zpětné vazby nadřízeným?	6	6,98 %	41	47,67 %	33	38,37 %	6	6,98 %
S manažerskou schopností Vašeho nadřízeného vést a řídit lidi?	8	9,30 %	43	50,00 %	20	23,26 %	15	17,44 %
S kvalitou odborných znalostí Vašeho nadřízeného?	38	44,19 %	32	37,21 %	7	8,14 %	9	10,47 %
Se způsobem, jakým jsou zadávány úkoly ze strany nadřízeného?	12	13,95 %	50	58,14 %	21	24,42 %	3	3,49 %
S motivací ze strany nadřízeného?	12	13,95 %	44	51,16 %	19	22,09 %	11	12,79 %

ODPOVĚDI	VELMI SPOKOJEN(A)		SPÍŠE SPOKOJEN(A)		SPÍŠE NESPOKOJEN(A)		VELMI NESPOKOJEN(A)	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
"Jak jste spokojen/a s ...?"								
S možnostmi postupu, povýšení, které na pracovišti máte?	6	6,98 %	47	54,65 %	23	26,74 %	10	11,63 %
S možností vzdělání a rozvoje poskytované zaměstnavatelem	18	20,93 %	49	56,98 %	16	18,60 %	3	3,49 %
S kvalitou nabízených vzdělávacích akcí?	23	26,74 %	34	39,53 %	21	24,42 %	8	9,30 %
Se svou peněžní odměnou?	12	13,95 %	28	32,56 %	36	41,86 %	10	11,63 %
Se spravedlností systému odměňování na Vašem pracovišti?	4	4,65 %	37	43,02 %	43	50,00 %	2	2,33 %
Se systémem zaměstnaneckých benefitů? (např. home-office, sick days, pojištění a zdravotní péče apod.)	15	17,44 %	20	23,26 %	41	47,67 %	10	11,63 %
S náplní Vaší práce?	31	36,05 %	46	53,49 %	9	10,47 %	0	0,00 %
S tím, do jaké míry můžete při své práci uplatnit své znalosti, dovednosti a schopnosti?	21	24,42 %	54	62,79 %	11	12,79 %	0	0,00 %
S pracovními podmínkami ve společnosti? (vybavení kanceláře, hygienické podmínky apod.)	20	23,26 %	52	60,47 %	8	9,30 %	6	6,98 %

Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel

Otázka: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen(a)	13	15,12 %
Spíše spokojen(a)	51	59,30 %
Nedokážu říct	7	8,14 %
Spíše nespokojen(a)	11	12,79 %
Velmi nespokojen(a)	4	4,65 %
Celkový součet	86	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel

Otázka: Jaká vzdělávací metoda Vám vyhovuje nejvíce?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Online kurz	38	44,19 %
E-learning	25	29,07 %
Kurz nebo seminář (osobní účast)	15	17,44 %
Jiná metoda	8	9,30 %
Celkový součet	86	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, MS Excel

Příloha 4: Přepis odpovědí respondentů na otevřenou otázku

Jaký máte názor na možnosti výběru nabízených školení? (Vybíráte si sám, nebo jste na školení vyslán?)	
Super.	Školení si vybírám, ale následně musí být schváleno.
Vybírám si sám.	Školení si vybírám, ale následně musí být schváleno.
Jsem vyslán.	Školení si vybírám, ale pak je schvalováno.
Školení si vybírám, ale stejně je to k ničemu.	Školení si vybírám, ale následně musí být schváleno.
Školení si vybírám, ale stejně musí být schválený.	Školení si vybírám, ale schvaluje nadřízený.
Vybírám si sám.	Školení si vybírám, ale nemusí být proplaceno.
Dávám podněty, co bych chtěla, ale většinou nejsou vyslyšeny.	Školení si vybírám, ale není moc možností.
Téměř žádné nemám a nevím, kdybych si nějaké vybrala, zda by bylo uhrazeno zaměstnavatelem.	Školení si vybírám, ale ne z příliš velké nabídky.
Obojí, záleží na situaci.	Školení si vybírám, ale ne z příliš velké nabídky.
Vybírám si sám, ale není moc z čeho.	Školení si vybírám, ale ne z příliš velké nabídky.
Jsem vyslán – online	Školení si vybírám, ale je toho tak málo, že spíš nevybírám.
Školení si vybírám, ale většinou nejsou moje přání vyslyšena.	Školení si vybírám, ale je to málo.
Školení si vybírám, ale ne z příliš velké nabídky.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Školení si vybírám, ale následně musí být schváleno.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Školení si vybírám, ale musej být schválený.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Školení si vybírám, ale je toho tak málo, že spíš nevybírám.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Školení si vyberu, ale výběr je pak ovlivněn nadřízeným.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Školení si vyberu jednou za čas a stejně je to pak ořezaný.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Můžu se "omezeně" vyjádřit.	Školení si vyberu, ale pak musí být schváleno.
Obě možnosti jsou platné.	Vyslán, ale Covid, všechno online.
Vyslán.	Vyslána.

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných odpovědí, MS Excel